

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
LEIRIDIANE RAMALHO

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR: PROPOSTA DE METODOLOGIA BASEADA NO CONCEITO
DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL**

CURITIBA
2009

LEIRIDIANE RAMALHO

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR: PROPOSTA DE METODOLOGIA BASEADA NO CONCEITO
DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL**

Monografia apresentada à disciplina
Pesquisa em Informação II, como
requisito parcial à conclusão do Curso
de Gestão da Informação, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini
Filho.

CURITIBA
2009

AGRADECIMENTOS

À **Universidade**, histórica, imponente, símbolo de lutas e direitos, da qual tenho
imensa satisfação em fazer parte;

Aos **amigos**, André, Márcia, Uanilla e Carlos Eduardo Marquioni por me darem
apoio em horas decisivas;

Aos **professores** Egon, Denise, Patrícia, Edelvino e Helena pelos ensinamentos e
orientação;

DEDICATÓRIA

Dedico

Aos meus pais;

Aos meus irmãos;

E especialmente, à **minha filha Mariana** e meu **marido Gustavo** por me apoiarem e compreenderem os momentos em que estive ausente.

RESUMO

Estudo exploratório sobre a aplicação de metodologia para a Gestão da Informação em Organizações do Terceiro Setor a partir do conceito de Inteligência Empresarial. Discorre sobre o Terceiro Setor no Brasil, métodos e conceitos da Gestão da Informação, Inteligência Empresarial e Monitoramento Informacional, bem como a adaptação de tais conceitos às necessidades das Organizações do Terceiro Setor. Propõe a partir de pesquisa bibliográfica, documental e levantamento, metodologia baseada no conceito de Inteligência Empresarial para o gerenciamento estratégico de informações internas e externas de tais organizações levando-se em conta sua estratégia e as necessidades informacionais dos setores existentes na estrutura administrativa. A metodologia apresentada é orientada a partir de três processos: Processo Estratégico, Processos de Gestão da Informação e Processos de Monitoramento. O Processo Estratégico é executado pela Área Estratégica da Organização (Conselhos e Órgão Decisor) que as ações da organização de acordo com a estratégia desta, criando as demandas de informação necessárias para a tomada de decisão diante das mudanças ambientais. Os Processos de Gestão da Informação são executados pela Área de Gestão da Informação sendo responsável por disseminar a estratégia da organização bem como as demandas e respostas criadas pela Área Estratégica e as Áreas do Monitoramento. Fará também a mediação da comunicação entre as áreas existentes na organização além de orientar os processos de monitoramento. Por fim, os Processos de Monitoramento colocados em prática pelas outras áreas da Organização, Áreas do Monitoramento, segundo orientação estratégica da organização e sob orientação da Área de Gestão da Informação.

Palavras-chave: gestão da informação, terceiro setor, inteligência empresarial

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR..	21
FIGURA 1 – RELACIONAMENTO ENTRE CONCEITOS	23
FIGURA 2 – PROCESSO DE CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO	30
QUADRO 2 – NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES POR GRUPO DE ATUAÇÃO	39
GRÁFICO 1 – CARGOS OCUPADOS PELOS RESPONDENTES	43
GRÁFICO 2 – CLASSIFICAÇÃO JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES	44
GRÁFICO 3 – TÍTULOS OFICIAIS	45
GRÁFICO 4 – GRUPO/TEMA DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	46
GRÁFICO 5 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	47
GRÁFICO 6 – ÁREAS/SETORES ORGANIZACIONAIS.....	48
GRÁFICO 7 – PRESENÇA DE CONSELHO.....	49
GRÁFICO 8 – TIPOS DE CONSELHOS	49
FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	50
GRÁFICO 9 – NÚMERO DE MEMBROS DO CONSELHO.....	51
GRÁFICO 10 – DECISÕES TOMADAS PELOS CONSELHOS	51
GRÁFICO 11 – TIPOS DE INFORMAÇÕES MAIS IMPORTANTES	52
QUADRO 3 – TIPOS DE INFORMAÇÕES.....	53
GRÁFICO 12 – MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES	53
GRÁFICO 13 – PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE INFORMAÇÕES	54
GRÁFICO 14 – POSSUI ÁREA RESPONSÁVEL PELA DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	55
GRÁFICO 16 – FORMATO MAIS UTILIZADO PARA DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES	56
GRÁFICO 17 – AVALIAÇÃO DOS SUPORTES.....	57
QUADRO 4 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES EXTERNAS	58
QUADRO 5 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES INTERNAS	58
FIGURA 5 – FLUXO DE INFORMAÇÕES PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES.	59
FIGURA 6 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problematização	10
2 OBJETIVOS	12
2.1 Geral	12
2.2 Específicos.....	12
3 JUSTIFICATIVA.....	13
4 LITERATURA PERTINENTE	14
4.1 Terceiro Setor	14
4.1.1 Declaração de Utilidade Pública	17
4.1.2 Certificado de Entidade Filantrópica	18
4.1.3 Organização Social - OS	18
4.1.4 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público	19
4.2 Inteligência Empresarial	22
4.3 Monitoramento informacional	25
4.4 Gestão da Informação	28
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
5.1 Delimitação do estudo	34
5.3 Caracterização e tipologia da pesquisa.....	35
5.4 Pesquisa Bibliográfica e Levantamento	36
5.5 População e amostra.....	37
5.7 Análise dos dados	41
5.8 Proposta metodológica	41
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
6.1 Identificação.....	43
6.2 Estrutura organizacional.....	47
6.3 Necessidades de informação	52
7 PROPOSTA METODOLÓGICA.....	61
7.1 Etapas da Proposta	61
7.1.1 Processos de Gestão da Informação.....	63
7.1.2 Processos de Monitoramento	64
7.1.3 Processo Estratégico	64

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
APENDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA SOBRE TERCEIRO SETOR	72

1 INTRODUÇÃO

A conotação atribuída ao Terceiro Setor difere de acordo com o contexto em que se encontram as organizações que o constituem. No Brasil, o termo surgiu em meados da década de 1980 para designar um conjunto de entidades que veio se formando a partir dos anos 1970, misturando cristianismo e marxismo, militância e profissionalismo. Suas origens encontram-se, no entanto, nos anos 70, aparentemente como resultado da crise do *Welfare State*¹ onde o Estado julgou pertinente descentralizar as atividades de sua alçada bem como abandonar suas atribuições.

Embora haja o consenso de que as organizações que compõe o Terceiro Setor estejam diretamente relacionadas às ações de caráter social e cidadania, o papel que este desempenha se modifica quando se leva em conta sua atuação em países desenvolvidos e os que lutam para alcançar tal estágio.

No Brasil a visibilidade do Terceiro Setor remete-se à contraposição das ações estatais e ao tradicional *modus operandi* das entidades assistencialistas. Ocorre que aqui, as ações deste segmento estão voltadas para o atendimento das necessidades sociais que o Estado deixa de assistir. São necessidades relativas à saúde pública, educação, segurança, meio ambiente, dentre outras. Nos países desenvolvidos as ações se direcionam para o lazer, cultura ou esportes. Por vezes, o Terceiro Setor alia-se ao Estado como forma de conseguir recursos necessários a sua existência e atuação e em muitos casos recorre também a diferentes fontes de recursos.

A forma como surgem e o caráter independente das instituições do Terceiro Setor sugerem que essas não estão sujeitas aos modelos de organização e administração tanto do setor público quanto privado. Grande parte das organizações do Terceiro Setor é pequena, possui poucos recursos, sem estrutura administrativa bem definida e depende fortemente de doações e do voluntariado para garantir sua subsistência, uma vez que grande parte age operacionalmente sem se preparar para

¹ Em português Estado de bem-estar. É um tipo de organização política e econômica que coloca o Estado (nação) como agente da promoção (protetor e defensor) social e organizador da economia. Cabe ao Estado do bem-estar social garantir serviços públicos e proteção à população (WIKIPÉDIA, 2009).

o futuro ou pensar estrategicamente para se manter e dar continuidade aos seus projetos e estrutura.

Por este motivo, realizou-se esta pesquisa, que teve como objetivo propor uma metodologia baseada no conceito de Inteligência Empresarial para ser utilizada por Instituições do Terceiro Setor; como forma de contribuir para o direcionamento de suas ações, tomada de decisão e prioritariamente no crescimento e sustentabilidade dessas organizações, tendo como pano de fundo a Gestão da Informação a partir da estrutura organizacional identificada e em comum para grande parte dessas organizações.

1.1 Problemática

É cada vez mais aceita e aplicada a idéia de que a informação possui papel estratégico e representa, nas organizações que são capazes de geri-la eficientemente, vantagem competitiva e sustentabilidade nos negócios. A realidade, no entanto, mostra que os depósitos bem como a quantidade de informações são vastos, porém, são de pouca utilidade caso não existam ferramentas capazes de distinguir quais delas são importantes e a que pessoas deverão ser entregues.

Davenport (1998) ressalta que as empresas quase sempre têm estratégias para recursos humanos ou financeiros, mas dificilmente preocupam-se em definir uma estratégia para a informação. Entretanto, as implicações de não se gerenciar a informação são a sobrecarga e a incapacidade de se agregar valor à informação (DAVENPORT, 1998, p.67). Uma das razões, entre as cinco citadas pelo autor, para se estabelecer uma estratégia de informação é a de que essa estratégia ajudará a empresa a se adaptar as mudanças, tanto internas quanto externas. Todavia, não se deve pensar nos benefícios de uma estratégia de informação apenas como financeiros, pois como toda boa estratégia ela também promoverá comunicação, debate e consenso, sem mencionar o entendimento linear de quais são as reais necessidades de informação existentes na organização e de que forma essas informações serão aplicadas.

As organizações há muito tempo se valem de diversos estudos, métodos e modelos para ter sucesso em suas estratégias. Independente da ferramenta ou

modelo utilizado seja para o planejamento estratégico ou análise de competidores, por exemplo, não há como se fazer um bom trabalho sem as informações corretas. Por ser tão essencial e constante é que as práticas relacionadas à informação fazem parte de qualquer ambiente, seja ele público ou privado. Contudo, os estudos relacionados ao gerenciamento estratégico da informação tem sido de grande valia e aplicabilidade em empresas.

Por esta razão, desenvolveu-se esta pesquisa como forma de propor a adaptação dos conceitos e métodos da gestão da informação às organizações do Terceiro Setor, levando-se em conta a noção de Inteligência Empresarial, e primariamente, contrapor de que forma poderia ser construída uma metodologia com esta finalidade no contexto de tais organizações.

2 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa os objetivos foram divididos em geral e específicos, descritos a seguir:

2.1 Geral

Propor uma metodologia, baseada no conceito de Inteligência Empresarial para o gerenciamento de informações, internas e externas, de organizações do 3º Setor levando-se em conta as necessidades informacionais destas organizações e sua estrutura administrativa.

2.2 Específicos

- a) apresentar o conceito de Terceiro Setor;
- b) caracterizar as organizações do Terceiro Setor segundo sua constituição jurídica e temática;
- c) apresentar o conceito de Inteligência Empresarial e Gestão da Informação;
- d) identificar o modelo de estrutura organizacional presente na maioria das organizações do Terceiro Setor estudadas;
- e) identificar as principais necessidades de informação, internas e externas das organizações do Terceiro Setor.

3 JUSTIFICATIVA

Pode-se demonstrar com base em estudos e pesquisas² a importância que o Terceiro Setor vem ganhando nas últimas décadas. Isso se dá em função de seu crescimento, representado pelo número de organizações, da contribuição em empregos gerados direta e indiretamente, do seu papel na economia do País e, principalmente, do impacto de suas ações na Sociedade. O Terceiro Setor está hoje atrelado ao compromisso de por em prática e garantir serviços que oficialmente são atribuídos aos governos municipais, estaduais e federal e de primeira necessidade para qualquer população.

Espera-se com este trabalho, dar contribuições no campo acadêmico, empresarial e principalmente social. Seu desenvolvimento é estimulado pela expectativa de significativa mudança causada nas organizações do Terceiro Setor e em última instância dos benefícios em Sociedade impactados pelas modificações feitas em relação ao *modus operandi* das Organizações do Terceiro Setor quando da aplicação da metodologia aqui proposta. Acredita-se também que esta pesquisa pode aproximar mais Academia e Sociedade por trazer uma questão bastante trabalhada dentro das universidades, porém, voltada ao interesse e desenvolvimento do Setor Privado, especialmente quando diz respeito ao uso estratégica da informação. No Terceiro Setor há extrema preocupação com questões operacionais. Dessa forma a estratégia e os objetivos de longo prazo da organização são colocados de lado. Por esta razão, a ênfase deste trabalho é na estratégia, entendendo-se esta como uma limitação para o mesmo, uma vez que não haveria tempo hábil para envolvimento com as questões operacionais, nem era este o escopo deste trabalho.

Por fim, defende-se a idéia proposta aqui neste trabalho por tratar-se de uma abordagem cuja aplicação pode ser generalizada fazendo com que os impactos de sua aceitação sejam maximizados e também por esperar que suas contribuições sejam demonstradas pela ampliação de projetos sociais e sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor como um todo e de suas ações.

² INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/default.shtm>>. Acesso em 15 jul. 2009.

4 LITERATURA PERTINENTE

Os recortes da literatura apresentados neste trabalho focaram os assuntos considerados relevantes no âmbito desta pesquisa e que estiveram atrelados aos seus objetivos. Foram consideradas na literatura pertinente as obras que tratavam dos seguintes temas: terceiro setor, inteligência empresarial, monitoramento informacional e a gestão da informação.

4.1 Terceiro Setor

Embora seja comumente confundido com o setor terciário da economia, o Terceiro Setor é definido como um segmento de organizações privadas sem finalidade lucrativa que são constituídas com o objetivo de cumprir uma finalidade pública, sendo esta cultural, educacional, científica, ambiental entre outras.

O Terceiro Setor surgiu no Brasil, na década de 80, sendo um conceito importado dos Estados Unidos (*Third Sector*) como forma de caracterizar o conjunto de entidades da sociedade civil de fins públicos e sem objetivo de lucro. Designa-se Terceiro Setor por coexistir entre o primeiro setor, o Estado, e o segundo Setor, o Mercado. A expressão veio como uma forma de diferenciar algo que seja de natureza privada, mas sem finalidade de lucro e que se dedica à consecução de fins públicos sem, no entanto pertencer ao Estado.

No Brasil, o tratamento corrente dado ao Terceiro Setor pelos meios de comunicação faz com que cada vez mais se acentue o emprego de expressões que não o caracterizam como um todo, mas apenas parte dele. A expressão Terceiro Setor tem sido usada como sinônimo de uma esfera de ação social privada, freqüentemente associada às organizações não governamentais (ONGs), às entidades filantrópicas e assistenciais e também à responsabilidade social empresarial. Deste modo, acaba-se por confundir o termo ONG e Organização da Sociedade Civil (OSC) como sendo sinônimo de Terceiro Setor (GIFE, 2001).

Embora tenham sentido semelhante, cada um deles remete às características específicas do Terceiro Setor e são adotados por grupos distintos. O termo ONG,

por exemplo, embora seja empregado de forma corriqueira, em termos jurídicos nada representa. Esta expressão é originária das agências de cooperação e desenvolvimento internacionais e no Brasil foi adotada para identificar as organizações que recebiam financiamento de tais entidades.

Segundo o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2001) o termo ONG é também o marco da primeira tentativa de se estabelecer uma identidade ao Terceiro Setor como sendo algo independente do Estado e das empresas privadas.

As primeiras ONGs surgiram no Brasil nos anos 70 com a emergência dos novos movimentos sociais e do trabalho “de base” de grupos ligados a igrejas cristãs e organizações ecumênicas nacionais e internacionais (GIFE, 2001, p.29). Segundo o GIFE:

As ONGS caracterizam-se, na origem, por seu caráter progressista e participativo, pela negação do assistencialismo, mais do que pelo financiamento internacional de suas ações. Seus vínculos com organizações e governos internacionais, bem como com a forte Igreja Católica, levaram-nas a serem toleradas pelo regime autoritário vigente e tornaram-se um dos redutos de oposição no período militar que se iniciou em 1964 (GIFE, 2001, p.29).

O termo ONG, portanto, tem caráter histórico e no momento em que surgiu, designando algo que na época era contra o Estado, era coerente o seu uso uma vez que fazia sentido declarar-se como sendo não governamental. Atualmente, o campo de atuação das então referidas ONGs deixou de ser a conquista do estado democrático e dos direitos civis e passou a abranger muitas outras atividades que se referem à garantia do bem-estar social, inclusive aquelas exercidas pelo governo. A expressão perde deste modo o sentido de “não pertencente ao governo” e passa a representar e a agir não só na esfera das ações públicas, mas também em conjunto com o que supostamente existe de mais público, o Estado.

Nos tempos atuais, sob o ponto de vista jurídico, ou especificamente no Novo Código Civil (2003), a categoria ONG não existe. No Brasil criam-se associações civis ou fundações privadas embora se identifiquem aqui e em outras partes do mundo demais categorias além das já mencionadas, como é o caso das ONGs.

O GIFE (2001) afirma que as definições dadas ao Terceiro Setor variam, mas a natureza jurídica privada sem fins lucrativos e de interesse público são elementos comuns nas organizações que compõem este setor. Embora o GIFE (2001) reconheça o termo ONG, este considera mais apropriado o uso da expressão

Organização da Sociedade Civil como forma de se referir às organizações que fazem parte do Setor Não-Lucrativo ou Terceiro Setor.

Ao analisar o Terceiro Setor sob a perspectiva terminológica empregada no Brasil, sem considerar o ponto de vista legal, este se encontra formado por ONGs, Organizações da Sociedade Civil, Fundações, Associações e Institutos. Esta última categoria, no entanto, não é dotada de características próprias e designa tanto fundações e associações como pessoas jurídicas de direito público e privado, sendo o seu emprego incorreto, e como usualmente ocorre na delimitação das organizações do Terceiro Setor uma variação terminológica dos termos já citados empregado erroneamente como uma classe distinta (RESENDE, 2003).

O Novo Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2003) admite somente a existência de duas classes de pessoa: as pessoas físicas ou naturais e as pessoas jurídicas. Onde pessoa jurídica

[...] é uma unidade jurídica, que resulta de uma coletividade humana organizada, com estabilidade, para um ou vários fins de utilidade pública ou privada; completamente distinta de cada um dos indivíduos que a compõem e dotada da capacidade de possuir e de exercer *adversus omnes* os direitos patrimoniais, compatíveis à sua natureza, com subsídio e o incremento do Direito Público (GIORGI CITADO POR RESENDE, 2003, p. 2).

As pessoas jurídicas por sua vez, dividem-se em pessoas jurídicas de direito público ou privado. Sendo o foco deste trabalho serão apresentados apenas os marcos legais das instituições de direito privado que compõem de fato o Terceiro Setor Brasileiro.

O Código Civil Brasileiro estabelece como pessoas de direito privado, as sociedades civis, religiosas, morais, científicas ou literárias, as associações de utilidade pública, as sociedades mercantis e as fundações. Embasando-se na característica comum às organizações do Terceiro Setor, a não-lucratividade (GIFE, 2001), excluem-se as sociedades mercantis. Restam, portanto as sociedades civis, associações e fundações, todas estas sem finalidade lucrativa que serão definidas a seguir:

- a) Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos: pode ser compreendida como a pessoa jurídica de direito privado que se forma através da reunião de mais de uma pessoa e que visa beneficiar outras pessoas. O intuito das sociedades civis é atender os interesses da coletividade por assim dizer;

- b) Associações: o agrupamento de pessoas, geralmente em maior número, que, embora possa também visar o benefício de terceiros, sempre tem como objetivo o atendimento dos próprios associados ou de interesses destes;
- c) Fundações: é um patrimônio que alguém separa do que lhe pertence, para beneficiar, sempre, a outras pessoas que não o instituidor ou os administradores da entidade.

Dadas as conceituações legais existentes no Código Civil Brasileiro, existem ainda outros instrumentos legais que podem conferir a estas instituições benefícios de ordem jurídica e tributária. Apresentam-se assim as classificações de Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) definidas de acordo com as Leis 9637/98 e 9790/99 respectivamente. Existem ainda a “Declaração de Utilidade Pública” e o “Certificado de Entidade Filantrópica” criados pelas Leis Federais 91/35 e 3577/59. Abaixo, são apresentadas brevemente cada uma das classificações existentes nas leis brasileiras relacionadas ao Terceiro Setor, sendo importante salientar que as classificações aqui mencionadas são entendidas também como titulações.

4.1.1 Declaração de Utilidade Pública

Este título criado pela Lei Federal 91/35 confere as entidades que assim sejam declaradas a possibilidade dedução das doações recebidas de pessoas físicas no Imposto de Renda destas organizações bem como a isenção do Imposto de Importação. A Declaração de Utilidade Pública é também um pré-requisito para que se possa solicitar a isenção da cota patronal à seguridade social. Esta declaração pode ser fornecida tanto na esfera federal, estadual ou municipal (BRASIL, 1935).

4.1.2 Certificado de Entidade Filantrópica

Este título só se obtém a partir do registro da organização junto ao Conselho Nacional de Serviço Social (CNAS) e só concedido a organizações que atuam nas áreas de assistência social, saúde e educação. Para ser considerada filantrópica a instituição deve principalmente oferecer serviços e atividades gratuitas à população. Não há necessidade de que todos os serviços sejam gratuitos, mas existe um percentual previsto em lei que deve ser atendido caso a instituição venha solicitar este Certificado. Às instituições que possuam registro junto ao CNAS é concedido o abatimento do Imposto de Renda, possibilidade de acesso a recursos federais, por meio de convênios, e se obtida também a Declaração de Utilidade Pública (federal, estadual ou municipal), a organização pode isentar-se da contribuição patronal da previdência social (BRASIL, 1959).

4.1.3 Organização Social - OS

Organização Social é um título que pode ser dado às pessoas de direito privado sem fins lucrativos, desde que respeitados os requisitos previstos em lei, para que estas possam absorver e praticar atividades não exclusivas do Estado. O modelo de Organização Social surgiu para viabilizar a publicização, entendida como a transferência destas entidades para o setor público não-estatal. Estas entidades atuam em sistema de parceira com o Estado, e quando entendidas nos moldes da legislação como organizações sociais passam a praticar atividades de órgãos da administração pública levando-os à extinção dentro da estrutura estatal.

Para receber tal titulação, é requerido entre outros pontos que: o conselho administrativo da instituição que pleiteia o título seja composto de no mínimo 50% de seus representantes oriundos do Ministério Público e de Representantes da Sociedade Civil; que todo o patrimônio, inclusive excedentes orçamentários, sejam incorporados ao Estado em caso de extinção ou desqualificação (perda do título). Para exercício de suas atividades, agora a serviço do Estado, as OS assinam um

Contrato de Gestão, onde estão previstos inclusive o orçamento e bens públicos a serem destinados à instituição para o exercício de suas atividades (BRASIL, 1998).

4.1.4 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

Na prática, OSCIP E OS são iguais, o que as diferenciam umas das outras são as formas de vínculo que estabelecem com o Estado para a realização de suas atividades. Enquanto que as OS são mantidas pelo Estado (em termos de estrutura e recursos financeiros) por meio de um Contrato de Gestão, as OSCIPS trabalham em regime de cooperação com o Estado por meio de um Termo de Parceria. As OSCIPS, quando assim declaradas são obrigadas por meio deste termo a declarar publicamente todas as suas despesas, um relatório de suas atividades (ao termino de cada), os resultados efetivamente alcançados diante dos objetivos propostos em troca do recebimento de recursos públicos para a pratica de suas ações.

O caso das OSCIPS é particularmente interessante pelo fato de que sua desqualificação não esta condicionado ao pedido do Ministério Publico diretamente, como no caso uma OS, mas sim de qualquer cidadão comum que coerentemente suspeitar da forma como os recursos da OSCIP estão sendo empregados. Ao contrario das OS, as OSCIPS não sofrem interferência do Estado na composição de seu Conselho Administrativo sendo autônoma e autogerida na sua tomada de decisões.

Como até o presente momento, a análise focou-se apenas no cenário brasileiro sobre o Terceiro Setor, é conveniente, para a prática desta proposta, traçar um paralelo sobre a definição e caracterização do Terceiro Setor bem como das entidades que o compõem no contexto internacional. Neste âmbito, há então a proposta de Classificação Internacional das Organizações Não-Lucrativas sugerida pela Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com a John Hopkins University que propõe uma tabela de classificação das OSCs em doze grupos, sendo possível agrupá-las dentro deles segundo suas atividades (BRASIL, 1999).

Para a ONU (2007), o Setor Não Lucrativo, e por conseqüência Terceiro Setor, é definido como sendo:

- a) formado por organizações: significa que estas entidades possuem alguma realidade institucional, o que pode ser entendido como o fato de existir uma estrutura hierárquica e organizacional interna, bem como metas, objetivos, ou mesmo um estatuto de criação;
- b) sem fins lucrativos: a existência da organização não tem por finalidade primordial gerar lucros de forma direta ou indireta. Embora seja possível gerar excedentes, a definição de não lucrativo aplica-se principalmente ao fato de que a organização pode gerar lucros, porém não deve distribuí-los.
- c) institucionalmente separadas do governo: a organização não é parte do aparato governamental e não exerce autoridade tal como o governo. Embora seja permitido, e comum, receber incentivos e suportes financeiros do governo, a mesma deve ter identidade institucional separada do Estado a fim de preservar sua autonomia na administração;
- d) autogeridas: Significa autonomia, uma vez que a organização deve ser capaz de controlar suas próprias atividades, e não depender de outra entidade para isso. Enfatiza-se a capacidade de governança e de estrutura organizacional onde a organização é capaz de tomar decisões importantes sem que o grau de influencia de seus conselheiros, gestores ou outros ligados à organização possam interferir neste processo;
- e) não-compulsórias: onde a filiação e contribuição (de tempo e dinheiro) não são obrigatórias por lei e nem fazem parte da condição de cidadania. É permitido, no entanto que a organização desempenhe atividade regulamentatória, mas desde que a condição para tornar-se membro não seja condição para a cidadania.

Nesta definição adotada pela ONU, percebe-se que não há como considerar que as OS sejam parte do Terceiro Setor, uma vez que não são autogeridas e institucionalmente separadas do governo por possuírem em seu Conselho Administrativo representantes do Estado e por constituírem parte do aparato estatal ao assumirem o papel de unidade pública que é extinta em função do Contrato de Gestão. Para fins de aplicação desta pesquisa, consideram-se fora do campo de estudo as Organizações Sociais estabelecidas por Lei.

Além de definir o conceito de Terceiro Setor, a ONU encarregou-se também de criar uma tabela de classificação internacional para as entidades do Terceiro Setor. Embora a classificação proposta pela ONU seja de tal forma abrangente, encontram-se aspectos particulares na legislação de cada País, como já observado, que podem de alguma forma distorcer os limites e classes estabelecidas como forma de encaixar essas organizações em algum parâmetro internacionalmente aceito. A proposta, no entanto, quando comparada ao Código Civil Brasileiro (2003), por exemplo, mostra-se mais efetiva, pois consegue agrupar as entidades do Terceiro Setor em categorias específicas desde que satisfeita a condição para encaixar-se no Terceiro Setor.

Assim, de acordo com a definição da ONU (2007), o Terceiro Setor pode ser dividido de acordo com o Quadro 1:

Grupo 1: Cultura e Recreação	Grupo 7: Serviços Legais, Defesa de Direitos e Organizações Políticas
Grupo 2: Educação e Pesquisa	Grupo 8: Intermediárias filantrópicas e de promoção de ações voluntárias
Grupo 3: Saúde	Grupo 9: Internacional
Grupo 4: Assistência e Promoção Social	Grupo 10: Religião
Grupo 5: Meio Ambiente	Grupo 11: Associações Profissionais, de Classes e Sindicatos
Grupo 6: Desenvolvimento e Moradia	Grupo 12: Não Classificado em Outro Grupo

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Fonte: ONU (2007, p. 6).

Pela finalidade não-lucrativa das instituições que compõem o Terceiro Setor, é comum a estas entidades aliarem-se cada vez mais ao Estado ao mesmo tempo em que recebem recursos do setor privado para colocarem seus projetos em prática. Esta parceria de certo modo faz com que essas entidades fiquem mais suscetíveis, em especial nas relações que se tem com o Estado, ao crivo dos interesses políticos e mercadológicos vigentes. Tal vulnerabilidade pode ser mal vista tanto pelas organizações do setor privado como pela sociedade em geral, comprometendo assim a visão que se tem destas instituições.

Há muito, faz parte da cultura das grandes organizações promover ações de caráter social seja por meio de instituições terceiras ou por estruturas criadas pela própria empresa. Devido a esta mudança no comportamento empresarial, criou-se

uma nova oportunidade, com um pouco mais de autonomia, para o Terceiro Setor no que diz respeito a parcerias e apoio a projetos.

Como demonstrado anteriormente, na década de 80 surgiu no Brasil o Terceiro Setor, dez anos depois houve uma grande explosão no número de instituições criando-se certa “competitividade” no Setor.

Analogamente às organizações que compõem o setor econômico, as instituições do Terceiro Setor enxergam-se agora em um contexto de competição e de novos desafios. Diferentemente do Terceiro Setor, o Setor Econômico, diz-se das organizações lucrativas como um todo, tem se preparado cada vez mais para o espírito competitivo que existe no mundo empresarial criando para isso aportes teóricos e práticos para se manterem a frente um dos outros e conquistar cada vez mais novos mercados.

Uma das grandes contribuições neste sentido foi a Inteligência Empresarial apresentada a seguir.

4.2 Inteligência Empresarial

A Inteligência Empresarial pode ser definida como sendo um processo analítico que transforma informações públicas desagregadas em conhecimento estratégico relevante, acurado e utilizável, sobre seus concorrentes, sua posição no mercado, desempenho, capacidade e intenções. Pode ainda ser entendida como um conjunto de ferramentas, ou ainda, uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, que permite o monitoramento informacional da ambiência sob diversos aspectos: tecnológico, ambiental, sobre o usuário, competidores, o mercado e o produto (TARAPANOFF, 2001, p. 45). Na literatura pertinente ao tema é comum referir-se a Inteligência Empresarial como sinônimo de Inteligência Competitiva. No entanto, a busca específica por Inteligência Empresarial e uma definição ideal deste termo mostram que a Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva nem sempre são tratados como sinônimos conforme as abordagens encontradas. Para Barbosa (2002) a Inteligência Empresarial deve ser vista em um contexto mais amplo do que a Inteligência Competitiva por constituir-se como elemento central para o processo de desenvolvimento do conhecimento

organizacional, ao passo que a Inteligência Competitiva remete-se aos estudos das características e ações dos concorrentes.

Numa visão holística, a Inteligência Empresarial também versaria sobre a concorrência e suas ações, contudo, consideraria em sua análise fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ser de importância para o sucesso da empresa (HOHHOF *citado por* BARBOSA, 2002). Na visão de Choo (*citado por* BARBOSA, 2002) a diferença entre os termos pode ser explicada pela abrangência e seu horizonte temporal como mostra a Figura 1, adaptada por Barbosa (2002):

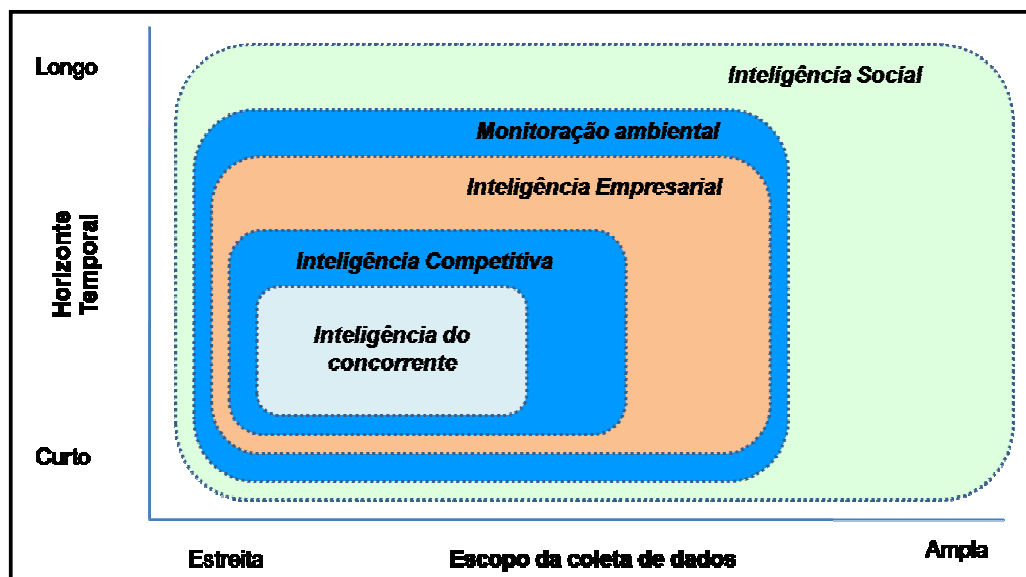


FIGURA 1 – RELACIONAMENTO ENTRE CONCEITOS

Fonte: BARBOSA, 2002, p. 3.

Como mostrado na Figura 1 a Inteligência Empresarial abrange a Inteligência Competitiva por ocupar-se de um escopo mais amplo na coleta de dados e o espaço temporal ser longo.

Orozco (2000) defende o mesmo preceito definindo a Inteligência Empresarial como:

uma ferramenta gerencial cuja função é facilitar às administrações o cumprimento da missão de suas organizações, mediante a análise da informação relativa a seu negócio e a seu entorno. Do ponto de vista da Gestão da Informação, compila, reúne e analisa dados e informações cujo resultado é disseminado na organização. Com isto, permite obter, de modo sistemático e organizado, informação relevante sobre o ambiente externo e as condições internas da organização para a tomada de decisão e orientação estratégica. Baseando-se em análises, descreve ou prevê eventos e processos tecnológicos, de mercado, sociais, apresenta tendências. Utiliza bases de dados, redes, informações de arquivos, ferramentas informáticas e matemáticas e tudo o que for preciso para

captar, avaliar, validar e analisar a informação e chegar a conclusões (OROZCO, 2000, p.1).

Diferenciado-a da Inteligência Competitiva afirma que a distinção entre elas está também na abrangência do enfoque. Enquanto a Inteligência Competitiva se refere somente ao ambiente dos competidores e suas capacidades, vulnerabilidades e intenções, a Inteligência Empresarial abarca todos os aspectos do trabalho da entidade, incluindo a informação interna (OROZCO, 2000).

No escopo das ações da Inteligência Empresarial Sapiro (1993) vê pelo menos três aplicações e correlações que podem ser estabelecidas . A primeira delas diz respeito ao papel da Inteligência Empresarial na formulação da estratégia. Na visão do autor “a formulação estratégica é função das informações disponíveis e constata-se que nenhuma estratégia é melhor que a informação da qual é derivada” (SAPIRO, 1993, p. 108). No segundo plano está a Inteligência Empresarial e o processo decisório que destaca a importância de se integrar o processo de monitoramento de informações, seja qual for sua natureza, no processo decisório.

Quando articulada ao processo decisório, a Inteligência Empresarial afeta e contribui nos planos estratégico, tático e operacional. Finalmente, estabelece-se a influência da Inteligência Empresarial em Programas de Qualidade³. Fuld (citado por SAPIRO, 1993) estabelece a relação entre o uso e compartilhamento apropriado de informações e sua vital importância na obtenção dos mais altos padrões de qualidade. Na visão de Furey (citado por SAPIRO, 1993) são três as áreas onde o uso da informação é crítico na efetivação de Programas de Qualidade Total. “Primeiro, na coleta de informações para medidas de qualidade. Segundo, na disseminação da informação buscando o implemento dessas medidas. Finalmente, na definição das informações relevantes ao processo” (FUREY citado por SAPIRO, 1993).

Na visão de Ponjuán Dante (1998) muitos outros conceitos podem ser apresentados sobre o assunto, no entanto, é consenso entre os autores aqui apresentados de que a Inteligência Empresarial abarca a Inteligência Competitiva. Ponjuán Dante (1998) acrescenta ao modelo de inteligência, seja qual for, parte do princípio de que só se tem os dados quando estes são organizados, transformados

³ Metodologia aplicada aos processos organizacionais visando a qualidade dos mesmos e sua melhoria contínua (WIKIPEDIA, 2009).

em informação e que a informação analisada se converte em inteligência. Assim, a inteligência constitui-se como um elemento que colabora para reduzir a ansiedade de informação. Segundo a autora algumas organizações não têm uma noção clara acerca das semelhanças e diferenças entre a investigação de mercado e a informação de inteligência. Para a autora, é evidente que as informações sobre o mercado são informação de inteligência. No entanto estas se configuram apenas como uma parte das informações necessárias para a tomada de decisão (PONJUÁN DANTE, 1998, p. 148). Por esta razão o processo de inteligência configura-se como um ciclo, que em geral dividi-se em cinco fases:

- a) identificar os decisores principais e suas necessidades;
- b) coletar a informação apropriada;
- c) analisar a informação e agregar valor para converter em inteligência
- d) disseminar inteligência para os decisores;
- e) avaliar produtos e processos resultantes do processo de inteligência.

Diante das definições apresentadas é importante salientar que mesmo com as diferenças evidenciadas em relação às abordagens dadas ao termo o cerne da Inteligência Empresarial está nos processos ligados à informação, ou seja, a prática do monitoramento informacional e da gestão da informação propriamente. Por esta razão serão apresentadas neste trabalho também as idéias de monitoramento informacional e gestão da informação.

4.3 Monitoramento informacional

O processo de monitoramento informacional é entendido como uma etapa obrigatória nos processos ligados a inteligência, independente da idéia que se tenha. Ele é responsável pelo acompanhamento constante dos dados, informações e conhecimentos vistos como relevantes para a organização. Tarapanoff (2006, p.26) esclarece que o termo monitoramento tem sua origem na corrente americana e “designa uma técnica que tem como característica principal a observação e coleta (monitoramento) de fatores científicos, telemáticos, tecnológicos e outros que possam afetar a organização de forma intensa” (TARAPANOFF, 2006, p27). Moresi (2001) coloca o monitoramento como sendo um processo de filtragem de um corpo

grande de informações para algumas necessidades, atendendo a critérios específicos constituído em alguns passos distintos:

- a) procura por recursos informacionais;
- b) seleção dos recursos de informação para monitorar;
- c) identificação dos critérios de monitoração;
- d) monitoração;
- e) determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados da monitoração.

Observa-se que os passos descritos por Moresi (2001) não se relacionam apenas a filtragem de informações, mas que estão atrelados também a um processo decisório, embora contextualizado. Pode-se inferir que assim como apresentado, o monitoramento contribui também para a modificação ou permanência das ações idealizadas pela empresa diante das constatações realizadas, embora Moresi (2001) coloque estas ações como sendo especiais.

Por esta razão, entende-se que o monitoramento esteja também relacionado à estratégia organizacional, embora neste trabalho ele seja visto dentro de um macro processo que é a Inteligência Empresarial. É importante salientar que para que o monitoramento seja efetivo este precisa ser focalizado em determinados aspectos, uma vez que a empresa não pode monitorar todos os aspectos (PALOP e VICENTE, 1999, p. 33). Desta forma é conveniente expor que o monitoramento como apresentado na literatura relativa à sua tipologia encontra-se dividido em ambientes.

A divisão dos ambientes de monitoramento, numa visão bastante simplista, pode ser também chamada de vigilância. Na abordagem de Bastos Junior *et al.* (2007), as vigilâncias podem ser classificadas como:

- a) comercial: onde se buscam informações relevantes em fornecedores e consumidores, ou candidatos a, para a organização;
- b) concorrencial: monitoramento dos concorrentes e possíveis concorrentes da organização no sentido de antever suas ações;
- c) tecnológica: monitoramento, de forma metódica e rigorosa, de pesquisas técnicas e científicas para captar as tendências tecnológicas;
- d) ambiental: prevê o acompanhamento dos conhecidos fatores externos à organização, economia, política, atividades regulatórias e demografia.

Quando bem realizadas essas vigilâncias previnem a empresa de surpresas, permitindo que se adotem ações estratégicas apropriadas em tempo hábil, garantindo maior competitividade à organização e melhor posicionamento no mercado.

Para tanto, existem diferentes métodos e técnicas para o monitoramento conforme apresentados a seguir:

- a) Forças Competitivas: Consiste na aplicação do Modelo de Porter que visa o conhecimento e a compreensão da própria organização, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. As forças competitivas determinam a atratividade de um ramo de negócios somada às características da com petição e suas causas, como: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes (SANDAMAN, 2002 *citado por* PACHECO e VALENTIM, 2008);
- b) Análise do Macroambiente: visa o monitoramento das forças externas, como a política, a economia. A situação social, as novas tecnologias e o meio ambiente (VALENTIM, 2005 *citado por* PACHECO e VALENTIM, 2008);
- c) Análise de impacto: Avalia o impacto da informação para a organização em relação ao tempo, além da prioridade com que o tema deve ser tratado (MOLINA, 2004 *citado por* PACHECO e VALENTIM, 2008);
- d) SWOT: compreende as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, tornando-se útil quando se almeja prever estratégias futuras de concorrentes (SANDMAN, 2002 *citado por* PACHECO e VALENTIM, 2008);
- e) Fatores Críticos de Sucesso (FSC): Implica deduzir as exigências informacionais dos fatores que devem funcionar bem para que o negócio tenha bom desempenho. Os fatores dependem intrinsecamente de cada organização (VALENTIM, 2005 *citado por* PACHECO e VALENTIM, 2008);
- f) Benchmarking: permite a comparação sistemática de serviços e produtos de uma organização com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas de excelência a fim de alcançarem um melhor

desempenho frente a seus concorrentes (OLIVEIRA, 2006 citado por PACHECO e VALENTIM, 2008);

- g) Balanced ScoreCard (BSC): Faz o balanceamento entre as medidas de performance tradicionais e a análise de três fatores menos tradicionais: relacionamento com os clientes, excelência operacional e capacidade de aprender e se aperfeiçoar (MEDEIROS; SAUVÉ, 2003 citado por PACHECO e VALENTIM, 2008);

4.4 Gestão da Informação

Por Gestão da Informação entende-se como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos (WILSON, citado por TARAPANOFF, 2006, p. 21), ou como sendo o “gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização (DAVENPORT, 1998, p. 84). A Gestão da Informação decorre da biblioteconomia especializada e da ciência da informação e tem como principal objetivo identificar e potencializar recursos informacionais de uma empresa ou organização e sua capacidade de informação, capacitando-a a aprender e adaptar-se as mudanças ambientais (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

Woodman (citado por PONJUÁN DANTE, 1998, p. 135) define gestão da informação como sendo tudo o que é relacionado a obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, ao custo adequado, no tempo oportuno, no lugar apropriado, para tomar a ação correta. Orla (citado por PONJUÁN DANTE, 1998, p. 135) acredita que a gestão da informação pode ser definida como o conjunto de instancias responsáveis na organização pela definição de políticas e ações relacionadas a:

- a) como se adquire, registra e se deposita a informação;
- b) como se usa e se comunica a informação;
- c) como as pessoas que gerenciam a informação aplicam suas habilidades e cooperam entre elas;

- d) com que eficácia as atividades relacionadas à informação contribuem com o alcance dos objetivos da organização e dos indivíduos;
- e) como se usam as tecnologias da informação em todas as atividades;
- f) os custos e benefícios das atividades de informação.

A partir da definição de Orla é possível entender que a atividade de gerenciar a informação compreende um ciclo capaz de relacionar entre si as ações realizadas no nível operacional, tático e principal mente estratégico. Essa visão é reforçada por Tarapanoff (2006) ao afirmar que a informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações.

A idéia de informação como recurso estratégico foi adotada a partir da mudança do foco da gestão da informação de gestão de documentos e dados para o gerenciamento de recursos informacionais. Assim, o gerenciamento de recursos informacionais passou a fazer parte da visão de grandes corporações e a ser formalmente estruturado e ligado ao alto escalão, dada sua importância estratégica (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

A informação dentro do contexto organizacional tem sua função bem definida, embora seja um componente intrínseco de quase tudo o que a organização faz. Na visão de Choo (2006), baseada na concepção atual de administração e teoria organizacional, o uso estratégico da informação está relacionado a três arenas distintas: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.

Por viver em um ambiente dinâmico, a organização procura primeiramente dar sentido as mudanças que ocorrem em seu ambiente externo. Dada a rapidez com que as transformações acontecem, as empresas devem estar preparadas para perceber os sinais e mensagens presentes e serem capazes de entender as limitações causadas pela legislação, economia e aspectos sociais em seu desempenho.

Desta forma, a criação de significado, para a administração, é saber distinguir que mudanças são significativas, interpretá-las e dar respostas adequadas a elas. Para os membros da organização, criar significado é construir consenso sobre o que é a organização e o que ela faz. Em longo prazo, esse comportamento se reflete em adaptação e crescimento mesmo em um ambiente de incertezas (CHOO, 2006, p. 28). Nesse contexto, a informação é o recurso primário para se resolver as

ambigüidades das informações presentes no ambiente, ela é quem permitirá a criação de significado a partir da interpretação dos acontecimentos. Em função desta característica, tem-se a criação do significado como algo retrospectivo, pois sua origem está na interpretação de fatos ou ações que já ocorreram. No entanto, é por interpretar o passado que a organização percebe com mais facilidade novos fatos ou acontecimentos (CHOO, 2006, p.32).

A criação de significado ocorre por meio de quatro processos interligados: mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção, conforme a Figura 2.

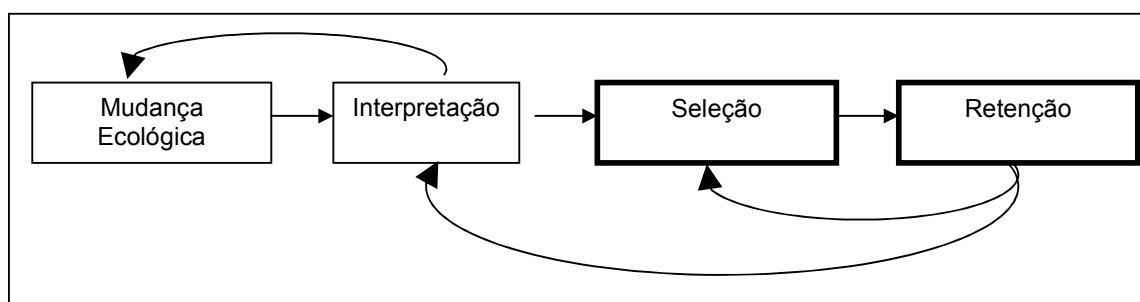


FIGURA 2 – PROCESSO DE CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

Fonte: Adaptado de WEIK, 1979, citado por CHOO, 2006, p. 33.

O processo se inicia quando ocorre alguma mudança no ambiente da organização que de certa forma afeta a empresa e seus participantes. Diante deste cenário, os membros da organização tentam entender essa mudança e determinar o que ela significa. Nessa etapa, fatos e dados são selecionados para posteriormente serem transformados em significado e ação, devido a sua ambigüidade. Inicia-se então a interpretação, que é decorrente da seleção feita dos dados, com base em suposições e estabelecimento de relações que deve reduzir a ambigüidade e que proporcionarão explicações segundo as quais será possível responder: “o que está acontecendo aqui?”, durante o processo de interpretação (CHOO, 2006, p. 34).

No processo de retenção, os produtos da criação do significado, são armazenados para o futuro, ou seja, “uma interpretação adequada de afirmações causais, que decorrem da ligação de algumas atuais interpretações e/ou seleções” (CHOO, 2006, p. 34).

Como a criação de conhecimento é resultado da interpretação dos sinais e informações relativas às mudanças no ambiente externo feita por membros da organização, é possível que muito do conhecimento e inferências fiquem armazenados apenas na mente das pessoas, sob a forma de conhecimento tácito. O

conhecimento tácito pode ser entendido como o conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar aos outros. É fruto do *know-how*, *insights* e intuições que uma pessoa tem após estar imersa numa atividade por longo tempo, (NONAKA e TAKEUCHI, citado por CHOO, 2006, p.36). Por esta razão é que o processo de construção do conhecimento se torna importante, pois leva em conta a construção do conhecimento organizacional, que evidencia a sinergia entre o conhecimento tácito e explícito dentro da organização.

Por conhecimento explícito entende-se o conhecimento formal, facilmente transmitido entre indivíduos e grupos. É o conhecimento registrado, numa visão simplista. Este tipo de conhecimento é essencial para a empresa, dada a sua capacidade de promover inovação e desenvolvimento de novos produtos. No entanto, não surge espontaneamente, sendo resultado do conhecimento tácito que precisa ser convertido (NONAKA e TAKEUCHI, citado por CHOO, 2006, p.37).

Segundo Choo (2006) existem quatro maneiras de converter o conhecimento: por meio do processo de socialização, cujo resultado é a conversão do conhecimento tácito em tácito; por meio da exteriorização, que converte conhecimento tácito em explícito; da combinação, onde o resultado é a conversão do conhecimento explícito em explícito e por fim, por meio da internalização, que converte o conhecimento explícito em tácito. É importante salientar que os processos de conversão de conhecimento são contínuos e se retroalimentam, devido a natureza e a dinâmica da criação do conhecimento. Assim, não há uma ordem certa para que ocorram. No entanto, é papel da organização propiciar um ambiente que permita que os processos de conversão ocorram, dando igual importância ao conhecimento tácito e explícito.

Por fim, após a criação de significado e criação do conhecimento a organização insere-se na arena da tomada de decisões. É preciso que ela escolha entre as várias opções ou capacidades disponíveis e se comprometa com uma única estratégia. O comportamento decisório é provocado pelo reconhecimento de um problema e a tomada de decisões deve ser realizada tendo em vista os objetivos e metas da organização. É necessário que a tomada de decisão seja apoiada em análise de todas as alternativas disponíveis, informações confiáveis sobre suas consequências e preferências consistentes capazes de avaliar essas consequências.

Em resumo, o modelo de decisões deve ser racional (CHOO, 2006, p. 41). O que ocorre nas organizações, no entanto, é que o modelo racional de decisões é afetado devido à capacidade da mente humana em tomar decisões racionais. Mesmo havendo conflito entre a racionalidade intencional no processo decisório organizacional e a racionalidade limitada dos membros da organização, é possível superar esse obstáculo criando-se para isso premissas que orientem as decisões e rotinas, que guiem o comportamento individual na tomada de decisões (CHOO, 2006, p. 47).

Embora adotem perspectivas diferentes e lidem com diferentes aspectos do comportamento organizacional, os três modos de informação se apóiam mutuamente, assim:

um fornece as peças necessárias ao funcionamento do outro. A criação de significado oferece ambientes interpretados ou interpretações comuns, que atuam como contextos significativos para a ação organizacional. As interpretações comuns ajudam a configurar o propósito ou a visão necessária para regular o processo de conversão do conhecimento em construção do conhecimento. A construção do conhecimento leva à inovação, na forma de novos produtos ou competências. Quando é o momento de escolher um curso de ação em resposta a uma interpretação do ambiente, ou em consequência de uma inovação derivada do conhecimento, os responsáveis pelas decisões seguem regras e premissas destinadas a simplificar e legitimar seus atos (CHOO, 2006, p. 50).

Para ilustrar o processo Choo elaborou um esquema onde ilustra a chamada organização do conhecimento, apresentada na Figura 3.

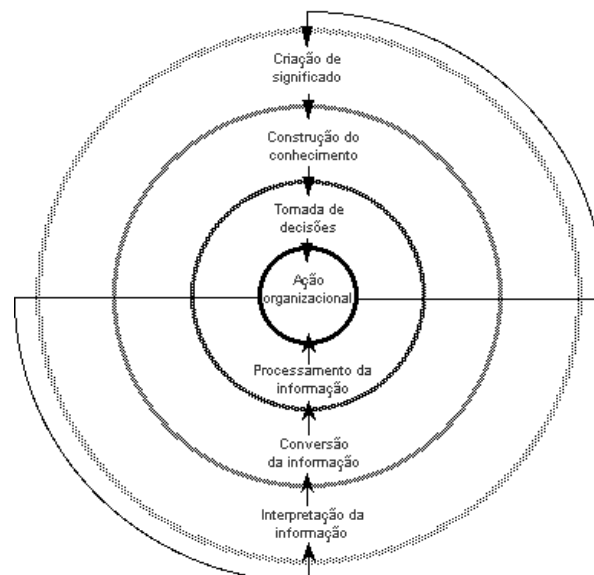


FIGURA 3 – A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Fonte: CHOO (2006, p. 31)

A Figura 3 ilustra como as três arenas da informação são de fato processos interligados, proporcionando uma visão holística do uso da informação. Choo explica que:

[...] podemos visualizar a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa adjacente. A informação flui do ambiente exterior e é progressivamente assimilada para permitir a ação da empresa (CHOO, 2006, p. 30).

A partir da elucidação do modelo, é possível perceber que o uso da informação, dentro das três arenas, está intrinsecamente relacionado ao ambiente interno e externo da organização e dada a sua estrutura baseada no fluxo de informações, relaciona-se diretamente a definição de Orla dada para a Gestão da Informação e principalmente ao ciclo de Inteligência, focado na importância da informação para a tomada de decisão.

Pode-se notar, portanto, que existe uma relação de dependência entre a Gestão da Informação, o uso estratégico da informação e a Inteligência Empresarial. Baseado nesse cenário tem-se a afirmação de Orozco (2000) que coloca a Inteligência Empresarial como dependente da Gestão da Informação. Em suas palavras “não se concebe que exista um Sistema da Inteligência Empresarial se não há Gestão da informação na organização. No entanto, pode haver um sistema de gestão da informação em uma empresa onde não se pratica a Inteligência Empresarial” (OROZCO, 2000, p.2).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram aplicados no desenvolvimento desta pesquisa. O processo metodológico aplicado divide-se em: delimitação do estudo; caracterização e tipologia da pesquisa; levantamento; população e amostra; coleta de dados e análise dos dados.

5.1 Delimitação do estudo

Para o melhor desenvolvimento e posterior aplicação deste estudo fez-se necessário explicitar que aspectos foram considerados no levantamento das organizações do Terceiro Setor. Em alguns pontos deste trabalho foram mencionadas as classificações aplicadas às organizações pertencentes ao Terceiro Setor e optou-se por adotar como modelo para a aplicação deste estudo a proposta de classificação apresentada pela Organização das Nações Unidas que divide as entidades do Terceiro Setor em 12 categorias distintas, sem levar em conta os termos ONG, OSCIP e outras siglas ou denominações apresentadas aqui. Foi adotada também a definição de Terceiro Setor sugerida pela ONU, por ser mais abrangente sem, no entanto, diferenciar-se demais das denominações existentes no Brasil.

Desta forma a pesquisa bibliográfica e de campo previstas na metodologia deste trabalho abrangeu apenas as instituições que se inseriram por completo na definição de Terceiro Setor dada pela ONU. Assim, considerou-se excluídas do escopo deste trabalho as Organizações Sociais por considerar-se que estas, ao firmarem o Contrato de Gestão com o Estado, perdem o princípio da autonomia e deixam de ser institucionalmente separadas do governo e autogeridas. Considerou-se também não passíveis de estudo aquelas organizações cuja principal parcela do orçamento fosse oriunda de fontes privadas e que sua principal finalidade fosse a de financiar projetos de outras instituições, como é o caso de algumas Fundações. Por fim, excluem-se também aquelas instituições que representam no Brasil outras organizações e governos internacionais e as instituições classificadas como

religiosas, por serem na verdade parte constituinte de uma estrutura maior e trabalharem para causas determinadas pelas Igrejas.

Configuraram-se, portanto, como objeto de estudo as instituições do Terceiro Setor detentoras ou não de titulações existentes no Brasil que se excluam das situações citadas acima quaisquer que sejam suas áreas de atuação.

5.3 Caracterização e tipologia da pesquisa

De acordo com Gil (1991) existem várias formas de se classificar uma pesquisa. Segundo o autor estas formas podem ser: quanto à natureza (básica e aplicada); quanto à abordagem (qualitativa e quantitativa); quanto aos objetivos (exploratória descritiva, explicativa) e quanto aos procedimentos técnicos adotados (pesquisa bibliográfica, documental ou experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante).

Dadas as definições de Gil (1991) para a classificação das pesquisas acredita-se, com base nos objetivos e problema colocado, que esta pesquisa possa ser definida como sendo aplicada do ponto de vista da natureza por preocupar-se em resolver um problema específico a partir da aplicação prática dos conhecimentos gerados. Coloca-se esta pesquisa, sob o ponto de vista da abordagem, como qualitativa por estabelecer a relação entre os sujeitos estudados e o mundo real indutivamente preocupando-se em descrever e estabelecer significados sem lançar mão de métodos e técnicas estatísticas.

A pesquisa qualitativa é entendida como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996, p.1). Seu objetivo é reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dados, entre o contexto e ação como forma de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social.

Com base nos objetivos propostos é possível ainda colocar a pesquisa como sendo exploratória. Uma pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

Para o desenvolvimento da pesquisa os seguintes procedimentos técnicos foram aplicados: pesquisa bibliográfica e levantamento.

Na visão de Martins e Theóphilo (2007) a pesquisa bibliográfica trata-se de uma estratégia essencial para a condução de qualquer pesquisa científica. Ela procura explicar e discutir um assunto com base em referencias publicadas em diversas fontes. Configura-se como um excelente meio de formação científica quando realizada, pois permite a construção da plataforma teórica do estudo (MARTINS E THEÓPHILO, 2007, p.54)

O levantamento por sua vez diz respeito à estratégia de pesquisa em que normalmente se estudam, respectivamente, todos ou parte dos sujeitos da pesquisa. É próprio para os casos em que se deseja realizar a análise de fatos e descrições. Comumente refere-se ao levantamento como *survey* e ao levantamento por amostragem como *sample survey* conforme o tipo de estudo que se deseja, se do todo ou parte.

Os levantamentos costumam ser versáteis estendendo-se as alternativas de planos disponíveis e a toda a gama de dados possível de serem obtidos. Em geral, o conteúdo das perguntas de levantamento tem por objetivo cobrir quatro áreas fundamentais de conteúdo: dados pessoais, dados sobre comportamento, dados relativos ao ambiente (circunstancias em que os respondentes vivem) e dados sobre nível de informações, opiniões, atitudes, mensurações e expectativas (MARTINS E THEÓPHILO, 2007, p. 60).

5.4 Pesquisa Bibliográfica e Levantamento

A primeira etapa da pesquisa consistiu no levantamento de material bibliográfico a respeito do tema de investigação. Buscou-se na literatura pertinente conteúdos sobre Terceiro Setor (histórico, conceito, sua forma de organização jurídica e categorização), Inteligência Empresarial (definição, método e delimitações conceituais), Monitoramento Informacional (definição, tipologia e método) e por fim, conteúdos sobre a Gestão da Informação (definição e processo). Esta etapa, dentro dos conceitos de pesquisa científica pode ser entendida como a técnica da

documentação indireta usando-se a pesquisa bibliográfica constituída essencialmente de publicações (MARCONI e LAKATOS, 1990, p. 69).

Na etapa seguinte, foi realizado o levantamento das organizações inseridas no conceito de Terceiro Setor adotado nesta pesquisa. Nesta fase aplicou-se também a técnica de documentação indireta, porém, do tipo documental, pois as fontes foram exclusivamente estatísticas. O objetivo desta etapa foi determinar o número de Organizações do Terceiro Setor existentes no Brasil. De posse destes dados, o segundo passo do levantamento foi tentar identificar, ainda mediante pesquisa documental, quais eram as organizações não governamentais existentes no Brasil e coletar dados para posterior contato. Neste momento da pesquisa identificou-se a impossibilidade de se apurar com exatidão o número de ONGs brasileiras, onde estavam essas organizações e como realizar contato com elas uma vez que esta informação estava dispersa e podia ser obtida por diversas fontes, formais ou informais, sem que houvesse controle, correspondência e precisão tornado-as inconfiáveis e não aproveitáveis para os fins desta pesquisa.

Diante de tal dificuldade foi definido que o levantamento realizado para apuração das organizações participantes do estudo seria feito a partir de pesquisas em motores de buscas, diretórios e listas disponíveis para consulta online. No primeiro levantamento foram identificadas 30 instituições com perfil desejado para a pesquisa. Na segunda tentativa obteve-se como resultado 20 novas organizações, totalizando 50 instituições candidatas a participação na pesquisa.

5.5 População e amostra

Segundo dados do IBGE, até 2005 existiam no Brasil trezentos e trinta e oito mil Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos. Sendo que deste total 22.7% encontram-se na região Sul do Brasil. O IBGE, no entanto, não informa a distribuição por Município ou Estado e nem qual o número exato de Associações Sem Fins Lucrativos apenas. Desta forma o conjunto todo deveria ser considerado na pesquisa (caracterizando-se como população). No entanto, isto invalidaria a delimitação do estudo uma vez que não fazem parte da investigação as Fundações. Assim, o procedimento adotado para a definição da amostra não foi estatístico. Para

definir o número de ONGs a serem entrevistadas, diante de um universo tão amplo e sem a possibilidade de estratificação em função da ausência de dados precisos optou-se por aplicar nesta pesquisa o procedimento de amostragem não-probabilística.

A técnica de amostragem não probabilística tem como principal característica a de que o objeto de estudo não pode ser tratado de forma estatística (MARCONI e LAKATOS, 1990). O tipo de amostragem não-probabilística usado foi por tipicidade. Neste tipo de amostragem fica a cargo do pesquisador a tentativa de buscar, por outras vias, uma amostra representativa levando-se em conta que este tipo de técnica restringe-se a aplicação em situações em que é praticamente impossível a amostragem probabilística (MARCONI e LAKATOS, 1990), como no caso deste estudo.

Decidiu-se que o número de 50 organizações era suficiente para a realização do estudo por representar em pelo menos duas vezes cada uma das categorias adotadas na classificação do Terceiro Setor. Ressaltasse que a seleção das 50 candidatas foi adotada como procedimento para diminuição de riscos associados à participação de organizações em número inferior ao de categorias existentes. Ou seja, para que fosse considerado suficiente o número de participantes deveria haver pelo menos um representante de cada grupo do Terceiro Setor. Por estarem excluídas do escopo da pesquisa as organizações “Internacionais”, “Religiosas” e para fins de tabulação a categoria “Outras”, o número mínimo de respondentes da pesquisa deveria ser nove (9), caracterizando pelos menos um representante de cada grupo de atuação, configurando-se assim a amostra a ser pesquisada.

Para um melhor entendimento da quantidade de representantes existentes para cada categoria incluída na pesquisa os dados serão apresentados no Quadro 2 a seguir.

Grupo de Atuação (Categoria)	Nº de Representantes
Assistência e Promoção Social	7
Associações Profissionais, de Classes e Sindicatos	5
Desenvolvimento e Moradia	7
Educação e Pesquisa	7
Intermediárias filantrópicas e de promoção de ações voluntárias	2
Meio Ambiente	8
Saúde	4
Serviços Legais, Defesa de Direitos e Organizações Políticas	8
Cultura e Recreação	2
Total	50

QUADRO 2 – NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES POR GRUPO DE ATUAÇÃO

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa

5.6 Coleta dos dados

A coleta de dados, configurada como trabalho de campo, foi realizada mediante aplicação de questionário por meio da técnica de observação direta extensiva. Segundo Marconi e Lakatos (1990), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. O questionário (APENDICE A) desenvolvido teve três objetivos: fornecer dados capazes de identificar as organizações respondentes; apontar de que forma estão organizadas estruturalmente e identificar as principais necessidades de informações setoriais e da organização como um todo, além de fornecer dados sobre seu comportamento em relação à informação.

O questionário é composto por uma série ordenada de 22 questões, divididas em três assuntos principais (identificação, estrutura organizacional e necessidades de informação), sendo que onze (11) questões são do tipo aberta, quatro (4) questões fechadas e sete (7) questões de múltipla escolha.

As questões agrupadas na categoria Identificação (cinco questões) pretendiam identificar a organização participante da pesquisa; cargos ocupados pelos respondentes; categorias as quais as organizações pertencem; titulação jurídica e grupo/tema de atuação. O grupo de questões denominado Estrutura

Organizacional (seis questões) teve por objetivo, apontar o número de funcionários das organizações; a estrutura organizacional (organograma); a existência de Conselho; determinar que tipos de Conselhos existem nas organizações (Fiscal, Consultivo ou Administrativo); número de membros dos Conselhos e sobre que tipo de questões os Conselhos costumam deliberar.

Por fim, as dez perguntas agrupadas na classe Necessidades de Informações apontaram as informações consideradas importantes para as atividades que as organizações se propõem a realizar, indicando-as no campo tecnológico, competitivo, político-econômico-social, comercial e outros; se as organizações costumam monitorar as informações que consideram importantes e de que forma são definidas essas informações; se há nas instituições alguma área responsável por distribuir informações de diversos tipos para todos os setores e que área é esta; que formato é o mais utilizado para distribuir as informações e sua avaliação quanto à excelente, muito bom, bom, regular e ruim; que informações são importantes para as áreas existentes nas organizações (contexto individual) e para a organização como um todo (contexto organizacional) tanto do ambiente interno como externo e se possuem missão, visão e objetivos definidos. A última questão deste grupo era de caráter aberto e foi criada para complementar aspectos que, do ponto de vista dos respondentes, fossem importantes.

Depois de elaborado o questionário definiu-se de que forma este seria distribuído. Optou-se pela distribuição eletrônica do questionário com auxílio de ferramenta específica. Após pesquisas para determinar que ferramenta teria a melhor estrutura para suportar o questionário, optou-se pela ferramenta Limes (<http://www.limes.tk>), que tem por características permitir a elaboração, distribuição e análise de questionários em meio eletrônico.

Após a transcrição do questionário para o formato disponibilizado pela ferramenta Limes, ele foi então distribuído as cinquenta (50) ONGs, que concordaram em participar da pesquisa. Foram enviados emails contendo uma carta de apresentação, instruções para preenchimento do questionário e um link para acesso direto ao questionário disponível online. Dos cinquenta (50) questionários enviados, dezoito (18) foram respondidos totalizando 36% de retorno.

5.7 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada a partir da apuração das informações obtidas por meio do questionário aplicado às instituições. Foram utilizados cálculos de percentuais a fim de analisar a distribuição dos dados em cada questão do formulário para chegar a uma interpretação destes dentro do contexto da pesquisa. A saber, o cálculo utilizado para o percentual obedece a seguinte lógica: n° de respondentes dividido pelo número total da amostra multiplicado por cem ($x/y*100$).

Pretendeu-se a partir desta análise elaborar a metodologia a ser aplicada em organizações do Terceiro Setor. Os resultados da análise serão apresentados no Capítulo 6.

5.8 Proposta metodológica

A proposta metodológica foi construída a partir dos conceitos apresentados no Capítulo 4 (Literatura Pertinente) e o Capítulo 6 (Análise e Discussão dos Resultados), principalmente. Nestes capítulos apresentaram-se os aportes teóricos que orientaram o desenvolvimento deste estudo e análise dos dados feita pela autora a partir da aplicação de questionário.

Os procedimentos metodológicos foram construídos a partir de idéias de modelos já existentes, no entanto, tem características particulares por resultar das análises e cruzamentos entre teoria e prática. Foram utilizadas as etapas do ciclo de monitoramento apresentado por Moresi (2001): procura, seleção, identificação, monitoração e disseminação e os processos de Gestão da Informação descritos por Tarapanoff (2006): aquisição, organização, controle, disseminação e uso. A proposta reflete também a análise e percepção da autora a partir dos dados coletados por meio de questionário.

Por caracterizar-se como uma pesquisa exploratória com amostragem não-probabilística por tipicidade espera-se apresentar uma metodologia que reflita de modo geral quais são as necessidades de informação das organizações pesquisadas e como a proposta descrita aqui poderá supri-las ao mesmo tempo em

que orienta com base na estratégia das organizações a Gestão da Informação. A proposta metodológica é apresentada no Capítulo 7.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi feita respeitando-se o agrupamento estabelecido no questionário: identificação, estrutura organizacional e necessidades de informação.

6.1 Identificação

Para análise dos dados de identificação foram usados os critérios: cargo, categoria, grupo de atuação e titulação. Dentre os dezoito respondentes foi possível dividir os cargos conforme apresentado no Gráfico 1:

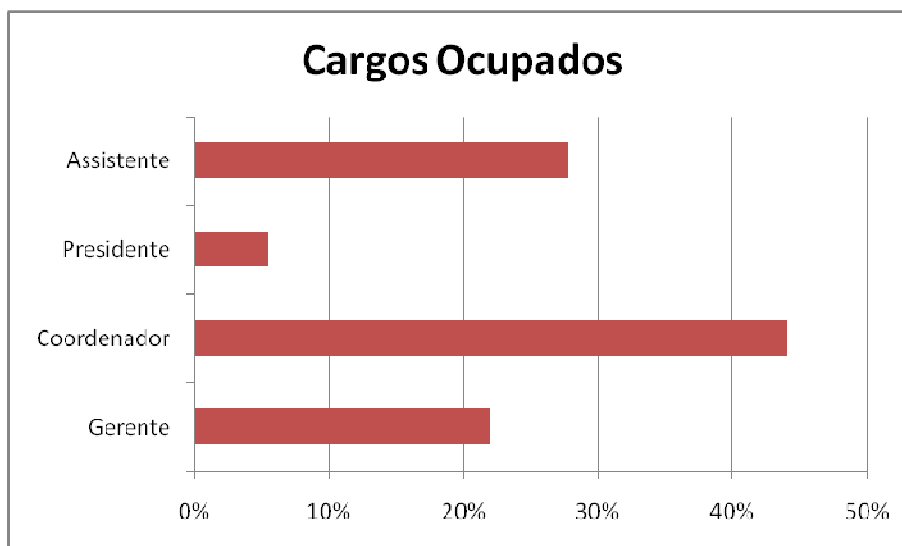


GRÁFICO 1 – CARGOS OCUPADOS PELOS RESPONDENTES

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando-se a distribuição sugerida no gráfico tem-se que: mais de 40% do total ocupam o cargo de coordenador enquanto o restante (mais de 50%) divide-se entre os cargos de Presidente, Gerente e Assistência. O importante a ser observado neste gráfico e para os fins da pesquisa é de que as funções de Presidente, Gerente e Coordenador representam cargos de chefia, o que pode levar a seguinte observação: aproximadamente 80% dos respondentes ocupam cargos decisórios,

ao passo que 20% enquadram-se no cargo de assistente (não decisório). Para a pesquisa isso sinaliza que diante das questões propostas é provável que dentro da organização, essas pessoas são responsáveis por metas e objetivos das áreas bem como são aqueles que necessitam de informações apropriadas para a tomada de decisão.

Com relação à categoria (classificação jurídica) das organizações que participaram da pesquisa podem ser divididas, conforme o Gráfico 2, em associação, instituto e outros.

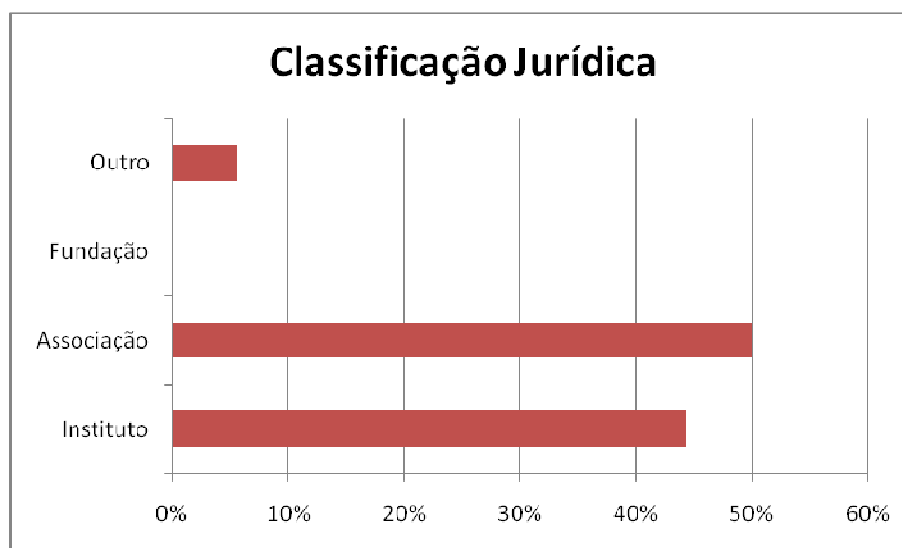


GRÁFICO 2 – CLASSIFICAÇÃO JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Dos respondentes, 50% são associações, 45% classificam-se como Institutos e 5% acreditam pertencer a “Outro” tipo de classificação. Sobre esses dados, é importante observar que mesmo colocando-se como Institutos, as organizações não podem ser classificadas como tal. Como apontado na legislação, a classificação atribuída ao Terceiro Setor limita-se a Fundações e Associações. Portanto, sobre a constituição jurídica do Terceiro Setor pode-se supor que há desconhecimento e inobservância dos Estatutos para definir sob o aspecto legal, como a organização pode ser classificada. Ainda sobre a classificação jurídica nota-se que nenhuma das organizações participantes classifica-se como Fundação, uma vez que essas foram propositadamente excluídas do escopo da pesquisa.

Na análise dos dados referentes a obtenção ou não de títulos públicos, conforme Gráfico 3 a seguir, tem-se que 56% das Organizações tem o título de Utilidade Pública; 33% delas recebem o título de OSCIP; 10% são entidades

filantrópicas e pouco mais de 20% não possuem qualquer título. É importante notar que nenhuma das organizações encaixa-se como Organização Social, isto porque estão excluídas do escopo da pesquisa.

Acrescenta-se também que os resultados totalizam mais de 100% porque em alguns casos foi possível identificar mais de um título oficial. Obter ou não títulos reflete, sobretudo, na captação de recursos destas organizações, e nas formas de parcerias que podem ser obtidas. Mesmo permitindo-se parcerias junto a órgãos públicos e recursos provenientes desta mesma origem, as organizações não perdem o princípio da autonomia.

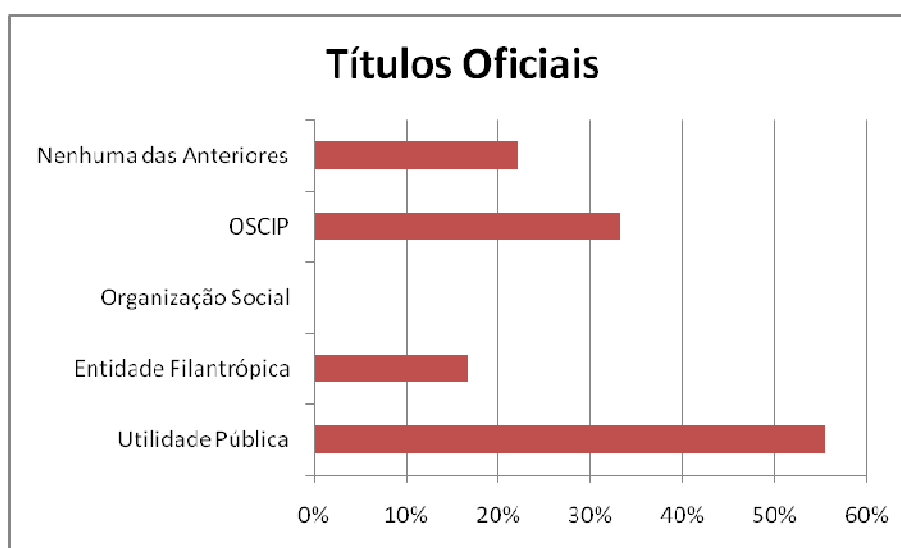


GRÁFICO 3 – TÍTULOS OFICIAIS
Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa

Por fim, no último item dessa categoria, buscou-se identificar a qual grupo/tema de atuação as organizações participantes da pesquisa pertencem. O Gráfico 4 apresenta a distribuição por área de atuação das ONGs.

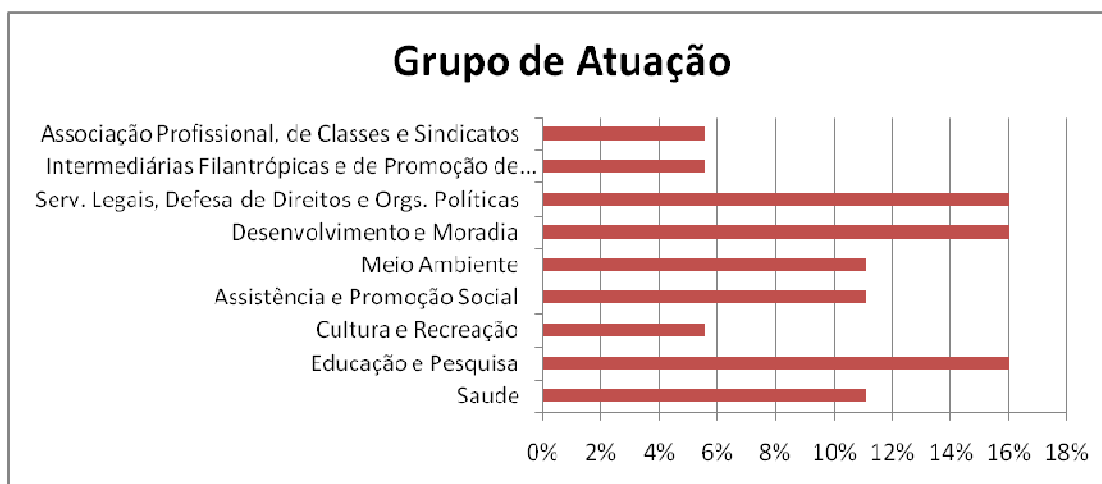


GRÁFICO 4 – GRUPO/TEMA DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Conforme a distribuição apresentada é possível notar que em alguns casos houve maior número de participantes para cada grupo de atuação. Assim, 16% das organizações pesquisadas pertencem ao grupo de Serviços Legais, Defesa de Direitos e Organizações Políticas. Salienta-se que mesmo a categoria sendo abrangente, os participantes desse grupo atuam única e exclusivamente na Defesa de Direitos. Esta mesma distribuição (16%) se dá na categoria de Desenvolvimento e Moradia e Educação e Pesquisa respectivamente. As organizações atuantes no grupo de Cultura e Recreação, Associação Profissional, de Classes, Sindicatos e Intermediárias Filantrópicas e de Promoção de Ações Voluntárias tem participação de aproximadamente 6% cada uma. Em número, essas três categorias atingiram somente o número mínimo de participantes desejado.

De fato, notou-se que as instituições do grupo de Cultura e Recreação são difíceis de serem encontradas e classificadas, pois muitas se envolvem em ações relacionadas à Educação e Promoção Social, simultaneamente. Por fim, as categorias Saúde, Meio Ambiente e Assistência e Promoção Social têm representação de 11% cada uma. Desse terceiro grupo, durante o desenvolvimento da pesquisa, foi notou-se que existe um número maior de organizações atuantes, em especial nas áreas de Meio Ambiente e Assistência e Promoção Social. Alguns têm representantes conhecidos nacional e internacionalmente, bem como diretórios especializados que reúnem dados sobre organizações desses grupos presentes em todo o território nacional.

6.2 Estrutura organizacional

No segundo grupo de questões denominado estrutura organizacional, o objetivo foi identificar o número de funcionários de cada instituição; as áreas/setores existentes (organograma); a existência de conselhos e saber sobre quais questões os tais conselhos costumam decidir.

O Gráfico 5 apresenta a distribuição do número de funcionários existentes nas organizações. No entanto, por ser uma pergunta aberta, os valores assinalados foram agrupados em três grupos: até 20 funcionários; de 21 a 40 funcionários e acima de 40 funcionários.

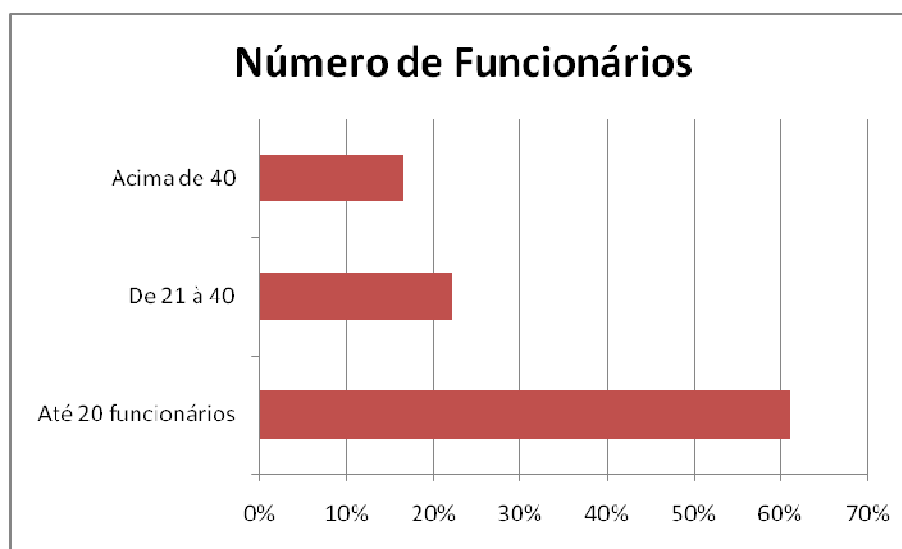


GRÁFICO 5 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria das organizações (mais de 60% delas) tem até 20 funcionários. Mais de 20% têm entre 21 e 40 funcionários e o restante (pouco mais de 15%) enquadra-se na faixa de 41 a 60 funcionários.

Com relação à estrutura organizacional foi apresentada a possibilidade de múltipla-escolha aos respondentes. Eles deveriam apontar que áreas/setores existiam em sua organização. O Gráfico 6 demonstra a distribuição destas áreas e sinaliza a constituição do organograma destas instituições.

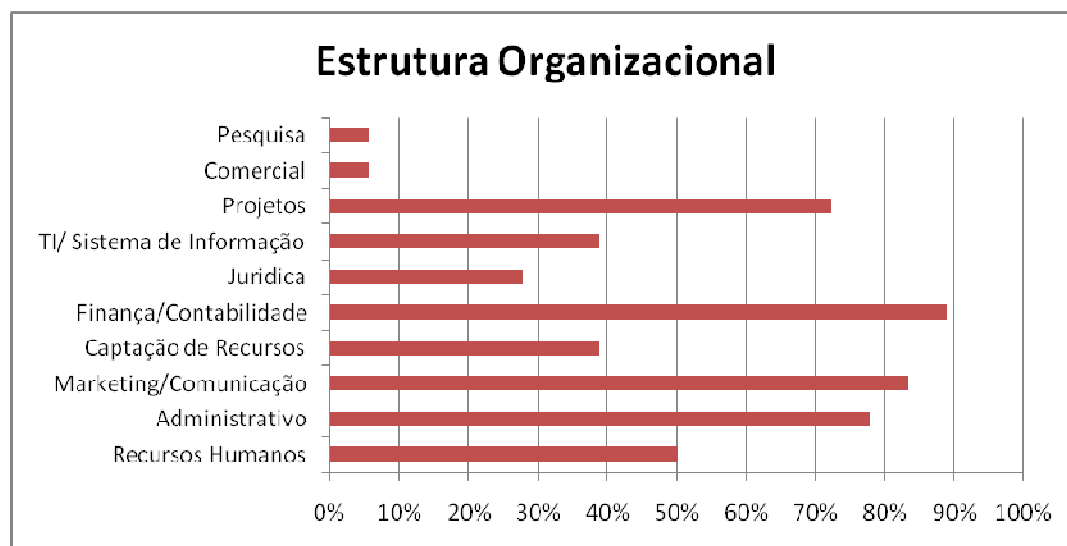


GRÁFICO 6 – ÁREAS/SETORES ORGANIZACIONAIS

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados observa-se que é presente na maioria dos casos a existência de pelo menos cinco áreas dentro da organização. Os números apontam que cerca de 90% delas contam com o setor de Finanças/Contabilidade, mais de 80% têm uma área denominada Marketing/Comunicação Institucional, em mais de 70% dos casos existe a área Administrativa e de Projetos e que exatos 50% tem uma unidade denominada Recursos Humanos. Quanto à existência de outras áreas tem-se que não mais que 5% possuem áreas dedicadas à Pesquisa e Comercial. Quase 40% das organizações têm equipes dedicadas à Captação de Recursos e TI/ Sistemas de Informação e menos de 30% possuem o Setor Jurídico. Pode-se estabelecer que em função de grande parte das organizações contarem com até 20 funcionários é notório que apenas as áreas consideradas essenciais estejam presentes em suas estruturas.

Assim, pode-se afirmar que o organograma das instituições pesquisadas, de modo geral, é constituído dos setores Finanças/Contabilidade, Marketing/Comunicação Institucional, Administrativo, Projetos e Recursos Humanos.

No Gráfico 7 apresentam-se os percentuais das instituições que tem ou não Conselho.

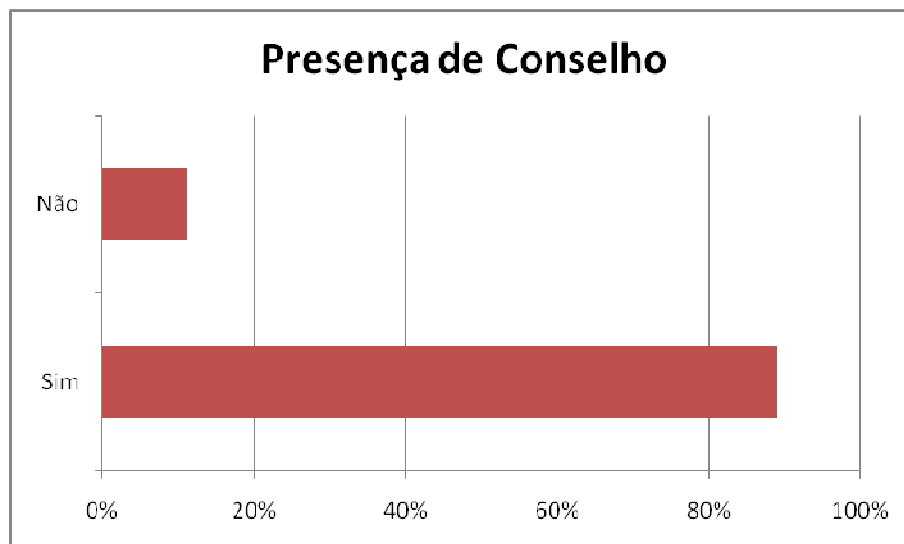


GRÁFICO 7 – PRESENÇA DE CONSELHO

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Sobre a existência ou não de Conselhos mais de 80% afirmaram contar com Conselho em suas instituições e menos de 20% não tem Conselho. Quando ao tipo de Conselho existente pode-se notar que a maioria (mais de 70%) possui no mínimo dois tipos de Conselho (Fiscal e Consultivo) e que o Conselho Administrativo é presente em mais de 30% dos casos, conforme aponta o Gráfico 8.

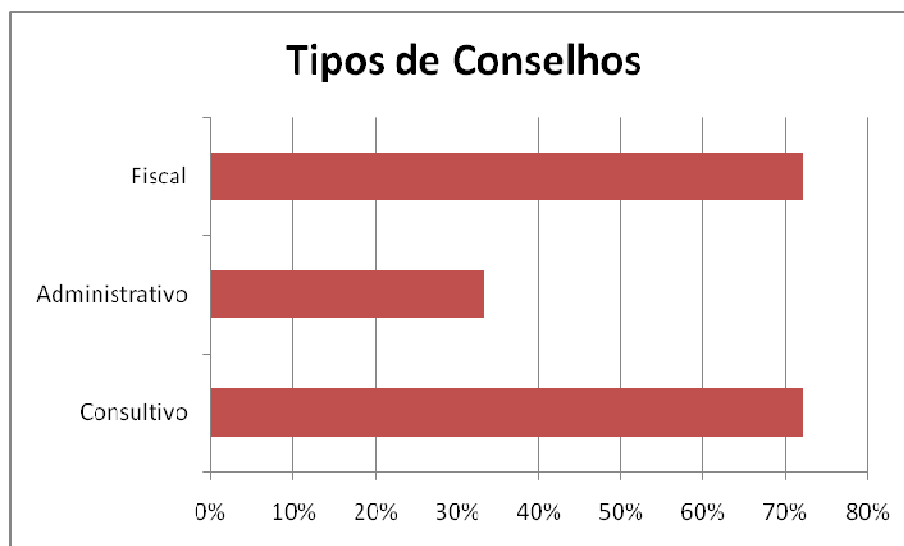


GRÁFICO 8 – TIPOS DE CONSELHOS

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Cruzando-se os dados apontados nos Gráficos 7 e 8 é possível afirmar que o organograma das organizações pesquisadas é constituído por sete áreas, sendo elas o Conselho Fiscal e Consultivo e as áreas Administrativa, Recursos Humanos, Finanças/Contabilidade, Projetos e Marketing/Comunicação Institucional. Considera-se também que os dados apontados no Gráfico 1 sinalizam a existência de outras áreas na organização, em nível decisório. Como é o caso da Gerencia ou Presidência. A partir dessas constatações foi possível construir a Figura 4, a qual ilustra o organograma das organizações pesquisadas.

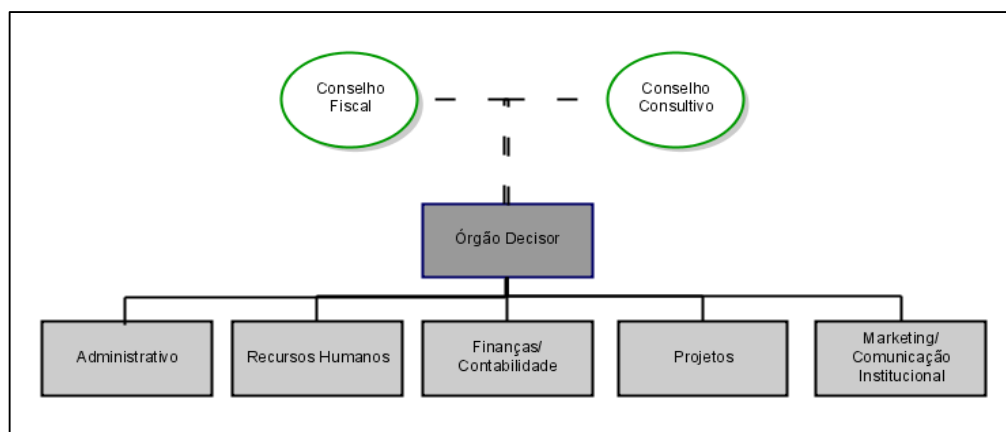


FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa.

O Gráfico 9 busca representar a quantidade de membros existentes nos Conselhos. Não foram considerados os membros participantes de cada Conselho em separado, mas sim o total. Assim, tem-se a seguinte distribuição: em mais de 60% dos casos existem até 10 Conselheiros na instituição. Para pouco mais de 20% este número ocupa a faixa de 11 a 20 membros e em apenas menos de 15% dos casos existem acima de 20 conselheiros na organização.

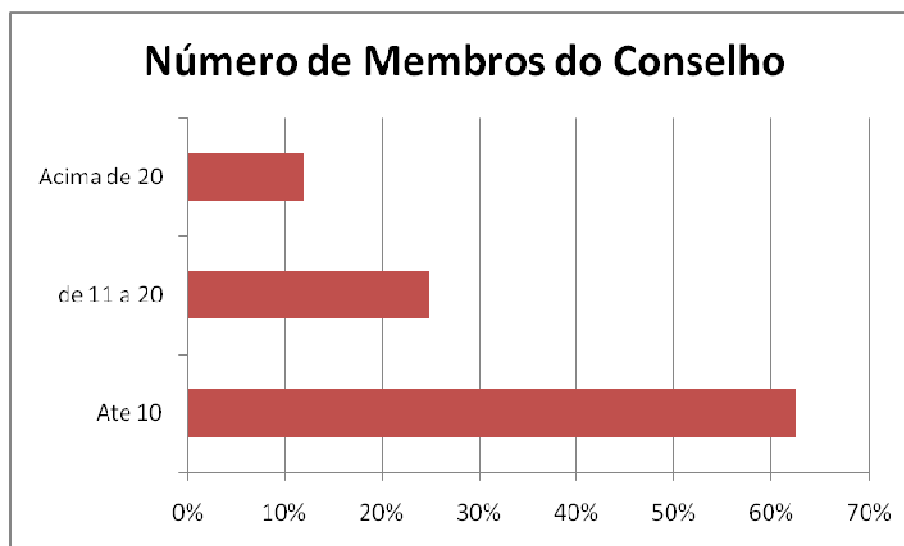


GRÁFICO 9 – NÚMERO DE MEMBROS DO CONSELHO

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa.

A última questão do grupo “Estrutura Organizacional” diz respeito ao papel decisório que os Conselhos têm dentro das organizações. Buscou-se saber sobre que questões os Conselhos costumam decidir. Os dados são apresentados no Gráfico 10, a seguir.

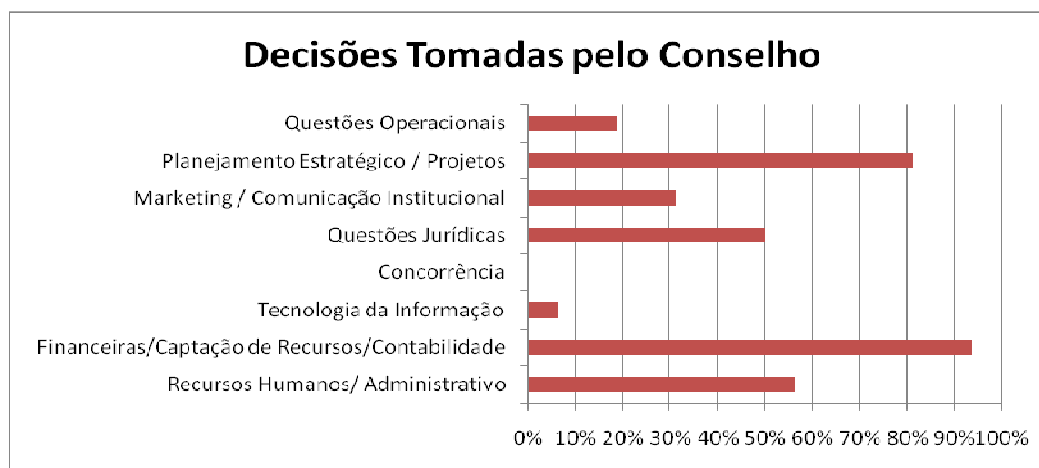


GRÁFICO 10 – DECISÕES TOMADAS PELOS CONSELHOS

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa

Entre os assuntos que mais sofrem influência das decisões dos Conselhos estão Planejamento Estratégico/Projetos (em 80% dos casos) e assuntos relativos à Finanças/Captação de Recursos/Contabilidade (que representam mais 90% das organizações). As questões relativas à Marketing/Comunicação Institucional têm

decisões dos conselhos em 30% dos casos. Conforme o gráfico é possível notar também que questões jurídicas e relativas aos recursos humanos fazem parte das decisões tomadas pelos conselheiros em mais de 50% das organizações. Notou-se que em nenhum dos casos, qualquer que seja a natureza do conselho, as decisões impactam sobre os aspectos concorrenciais nos quais as organizações possam estar envolvidas. Esse dado pode ser melhor analisado no grupo de questões que trata das necessidades de informação.

6.3 Necessidades de informação

Considera-se este o item de maior impacto no desenvolvimento e direção da pesquisa. O último grupo analisado contém 10 questões, representando aproximadamente 50% do total das questões existentes no instrumento.

A primeira questão refere-se ao tipo de informação considerada importante para a organização. Foram oferecidas as opções Tecnológica, Competitiva, Política, Econômica, Social, Comercial e Outros. Adicionalmente, cada organização poderia detalhar que tipo de informação, dentro das alternativas dadas, era importante. O Gráfico 11 ilustra os resultados.

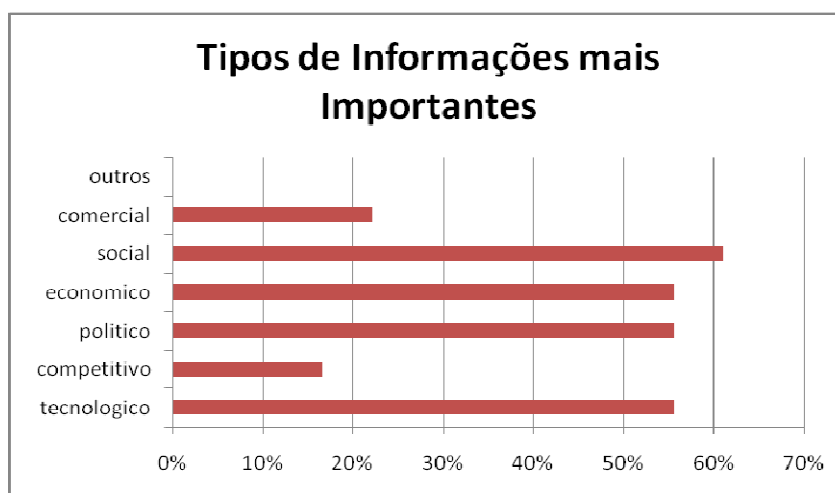


GRÁFICO 11 – TIPOS DE INFORMAÇÕES MAIS IMPORTANTES

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

O Gráfico 11 ilustra o grau de importância dado a cada tipo de informação capaz de afetar as atividades da organização. Por ordem de importância tem-se que as informações relativas ao aspecto social são de preocupação de mais de 60% das organizações. Os aspectos tecnológico, político e econômico foram apontados por aproximadamente 60% das organizações. Informações comerciais têm importância para pouco mais de 20% das organizações e apenas em alguns casos (menos de 20%) assume-se a preocupação com informações competitivas. Com base nos dados obtidos por meio do questionário foi possível construir o Quadro 3, no qual são apontadas as informações indicadas em cada grupo.

Ambiente Informacional	Tipo de informação
Tecnológico	novas tecnologias na área de atuação da organização, aplicativos, sistemas de informação com melhor desempenho, software livre
Competitivo	não foram apontadas informações específicas nesse aspecto
Político	legislação pertinente a área de atuação, políticas públicas
Econômico	Situação econômica do País, linhas de crédito, indicadores econômicos
Social	Políticas públicas e de incentivo, indicadores de desenvolvimento humano, defesa de direitos, outras entidades que atuam na mesma área
Comercial	Não foram apontadas informações específicas nesse aspecto
Outros	Não foram apontadas informações específicas nesse aspecto

QUADRO 3 – TIPOS DE INFORMAÇÕES.

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa

A segunda questão dentro do grupo de Necessidade de Informação teve por objetivo identificar se as organizações realizavam o monitoramento das informações que julgavam importantes para a organização. Os dados levantados estão apontados no Gráfico 12.

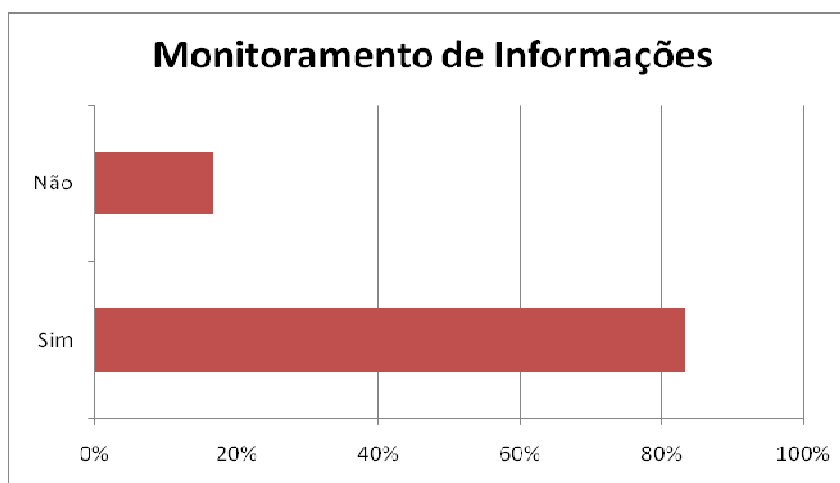


GRÁFICO 12 – MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa.

Como apontado no gráfico, mais de 80% das organizações afirmaram monitorar as informações que julgam importantes para suas atividades. Menos de 20% admitiram não realizar o monitoramento de tais informações. Quando questionadas sobre a forma como as informações consideradas importantes eram definidas, mais de 80% declarou não haver um processo de definição de tais informações. Somente pouco mais de 15% apontou que a definição das informações a serem monitoradas são definidas conforme planejamento estratégico, missão, visão e objetivos da organização, conforme mostra o Gráfico 13.

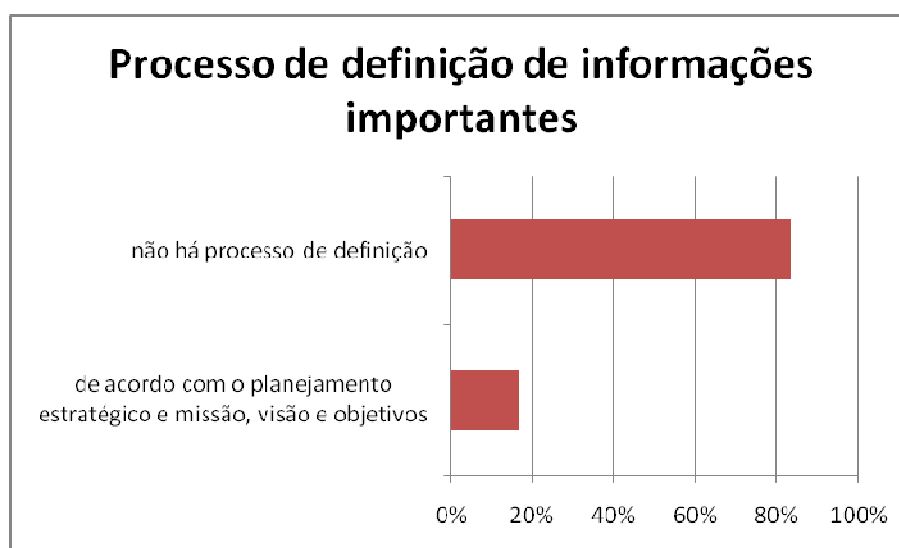


GRÁFICO 13 – PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE INFORMAÇÕES
Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa

Levando-se em conta que mais de 80% das organizações afirma realizar o monitoramento de informações que julga importante para o exercício das atividades, tal aspecto deveria ser evidenciado neste item. Ainda que as informações fossem definidas de acordo com os propósitos das áreas, estes deveriam estar alinhados aos objetivos que a organização traçou no longo prazo, ou seja, o planejamento estratégico. Com base nos dados dos Gráficos 12 e 13 pode-se afirmar que mesmo monitorando informações, não há consenso ou uma direção a ser seguida neste processo. Evidencia-se neste ponto, a dificuldade em expor os tipos de informação de aspecto tecnológico, político, econômico, social e em especial, competitivo e comercial.

Buscou-se saber também, dentre aquelas que apontaram monitorar informações, se havia uma área dentro da organização responsável pela distribuição

das informações para todas as outras áreas da organização. Os resultados são apontados no Gráfico 14.

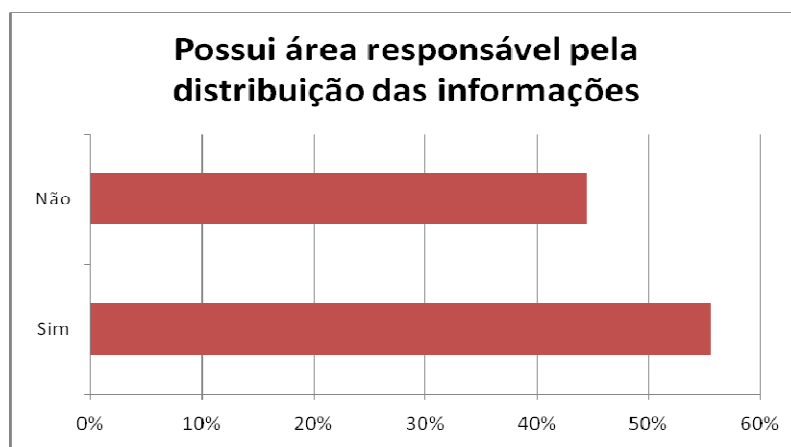


GRÁFICO 14 – POSSUI ÁREA RESPONSÁVEL PELA DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa.

O Gráfico 14 aponta que mais de 50% das organizações contam com uma área para tal fim. Enquanto pouco mais de 40% não possui área responsável pela atividade de distribuição. Sobre este aspecto destaca-se que, mesmo com grande parte das organizações realizando atividades de monitoramento de informações, não há processo definido para estabelecer quais são essas informações e nem sobre que área ficará responsável por distribuí-las dentro da organização. Dentre as que apontaram possuir uma área responsável, em 70% dos casos a área de Marketing/Comunicação Institucional foi apontada. Os 30% restantes dividem-se entre as áreas de TI, Gerência e a área de Informação, sendo 10% para cada área, como mostra o Gráfico 15.

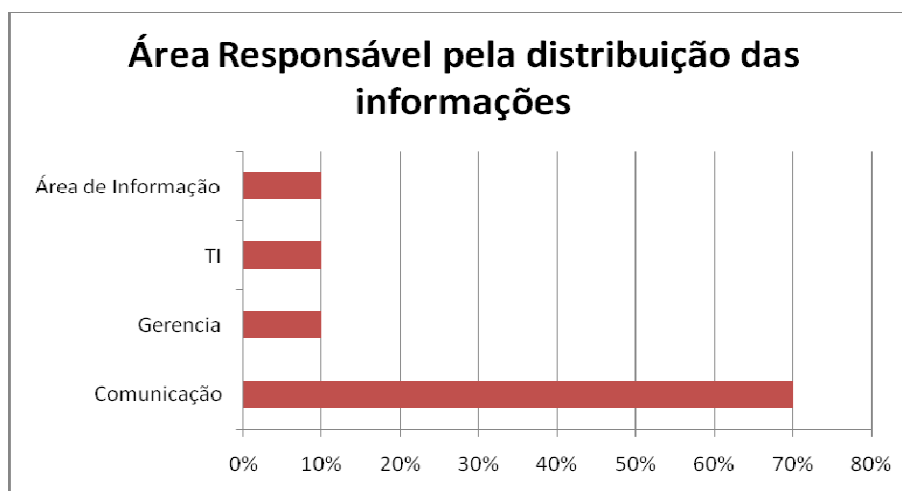


GRÁFICO 15 – ÁREA RESPONSÁVEL PELA DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa.

A quinta questão do item Necessidades de Informação permitiu identificar que formato é o mais utilizado para a distribuição das informações. As opções dadas foram: Email, Reuniões Temáticas, Boletim Impresso, Boletim Eletrônico, Mural, Sistemas de Informação. Solicitou-se aos respondentes indicar o formato mais utilizado a partir de um ranking onde o primeiro seria o mais usado e assim sucessivamente. Foram considerados os três formatos mais utilizados. No Gráfico 16 são apresentadas as respostas.

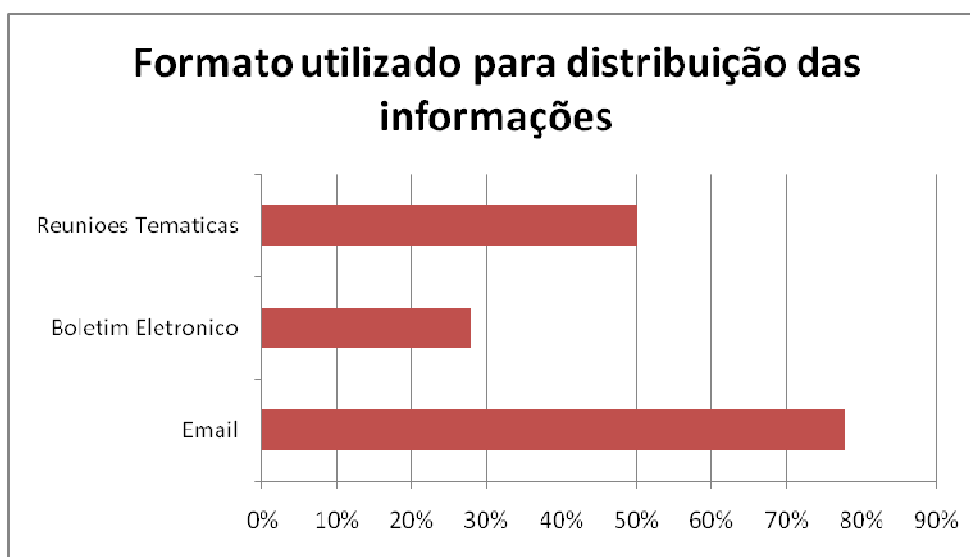


GRÁFICO 16 – FORMATO MAIS UTILIZADO PARA DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico tem-se que o email é o suporte mais utilizado para distribuir informações em mais de 70% dos casos. O segundo formato mais utilizado são as reuniões temáticas, presentes em 50% das organizações. Por último está o boletim eletrônico, utilizado por quase 30% das organizações.

Em complemento à esta questão, pediu-se que cada formato fosse avaliado individualmente segundo uma escala de 5 níveis, sendo eles: excelente, muito bom, bom, regular, ruim. Os resultados da avaliação são apresentados no Gráfico 17.

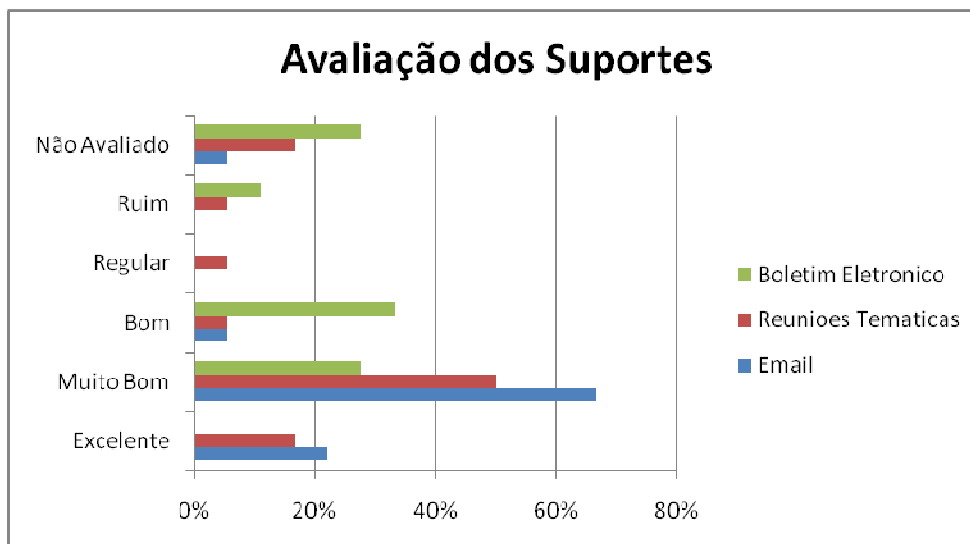


GRÁFICO 17 – AVALIAÇÃO DOS SUPORTES

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa

O email foi avaliado como sendo muito bom em mais de 60% dos casos. As reuniões temáticas são avaliadas como muito boas por mais de 40% dos respondentes e o boletim eletrônico foi apontado como sendo “bom” em mais de 20% dos casos.

As questões 18 e 19 do grupo “Necessidades de Informação” foram elaboradas com o propósito de tentar identificar, levando-se em conta o ambiente interno e externo das instituições, que informações são importantes para cada uma das áreas existentes na organização, 70% dos entrevistados indicou conforme as áreas, o conjunto de informações julgadas como importantes. Para apresentação dos resultados, referente ao ambiente externo, foi criado o Quadro 4. Na elaboração deste quadro considerou-se apenas as cinco áreas existentes na organização, conforme apontado na Figura 4, mostrada anteriormente.

Área/Setor	Necessidade de informação externa
Recursos Humanos	Forma de contratação, eventos, capacitação de pessoas, comparação de salários e mudanças nas leis trabalhistas
Marketing/Comunicação Institucional	Conferencias, eventos relativos a área de atuação das organizações, colaboração, identificação de canais para divulgação, como a instituição é vista, formas de divulgação, notícias publicadas sobre a organização
Projetos	Editais e licitações, informações sobre financiadores e investidores, fontes de captação de recursos, gestão de projetos, satisfação dos parceiros
Finanças/Contabilidade	Normas Contábeis
Administrativo	Mudanças na legislação ligada ao Terceiro Setor ou que possa afetá-lo, modelos de gestão, fornecedores disponíveis

QUADRO 4 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES EXTERNAS

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 5 a seguir, foi elaborado a partir das respostas fornecidas para a questão relativa às necessidades de informação interna dos setores. Novamente, foram consideradas as respostas relacionadas às áreas apontadas no organograma da Figura 4.

Área/Setor	Necessidade de informação interna
Recursos Humanos	Capacitação e competências da equipe, satisfação dos funcionários, aptidões, frequência
Marketing/Comunicação Institucional	Portfólio, planejamento e busca de formas para aprimorar a comunicação interna, metas
Projetos	Capacitação da equipe, processos de captação ,projetos, ações e resultados, recursos disponíveis, metas, numero de projetos captados,projetos por áreas
Finanças/Contabilidade	Dados sobre auditorias internas, gestão dos recursos, recurso disponíveis, prestação de contas, balanço, contas a pagar e receber
Administrativo	Contrato com fornecedores, avaliação dos fornecedores, mudanças no estatuto, custos

QUADRO 5 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES INTERNAS

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados nos Quadros 4 e 5 é possível notar que de certa forma as informações do ambiente interno e externo complementam-se entre si em especial na área de projetos. Nota-se, no entanto, com base nos outros dados, que embora as organizações do Terceiro Setor tenham uma preocupação

com o monitoramento de informações que possam afetá-las, não dispõem de processos sistematizados para tais atividades. Concentram seus esforços em coletar dados e não em estabelecer relações entre eles, ou mesmo questionar-se sobre sua validade para a organização como um todo.

As organizações estão voltadas para o acompanhamento das mudanças que possam afetá-las de certa forma. Neste ponto, é importante observar que mesmo cientes da importância de se manterem informadas sobre o ambiente interno e externo, são relutantes em admitir uma possível concorrência entre si. Percebe-se também que há formas estabelecidas de se distribuir as informações, sinalizando a comunicação entre os setores e um fluxo não hierarquizado, pois os Conselhos, não interferem diretamente em todas as decisões das organizações. A importância do Setor de Comunicação como área efetivamente responsável pela comunicação interna e externa da organização também pode ser observada.

Outro fator importante é a afirmação de que as decisões acerca das informações a serem monitoradas não são decididas a partir de etapas. Em poucas organizações (cerca de 20% do total) a decisão sobre informações importantes para a organização é orientada a partir do planejamento estratégico. Na tentativa de possibilitar um melhor entendimento do fluxo da informação dentro das organizações do Terceiro Setor foi construída a Figura 5 com base nos dados levantados pela pesquisa.

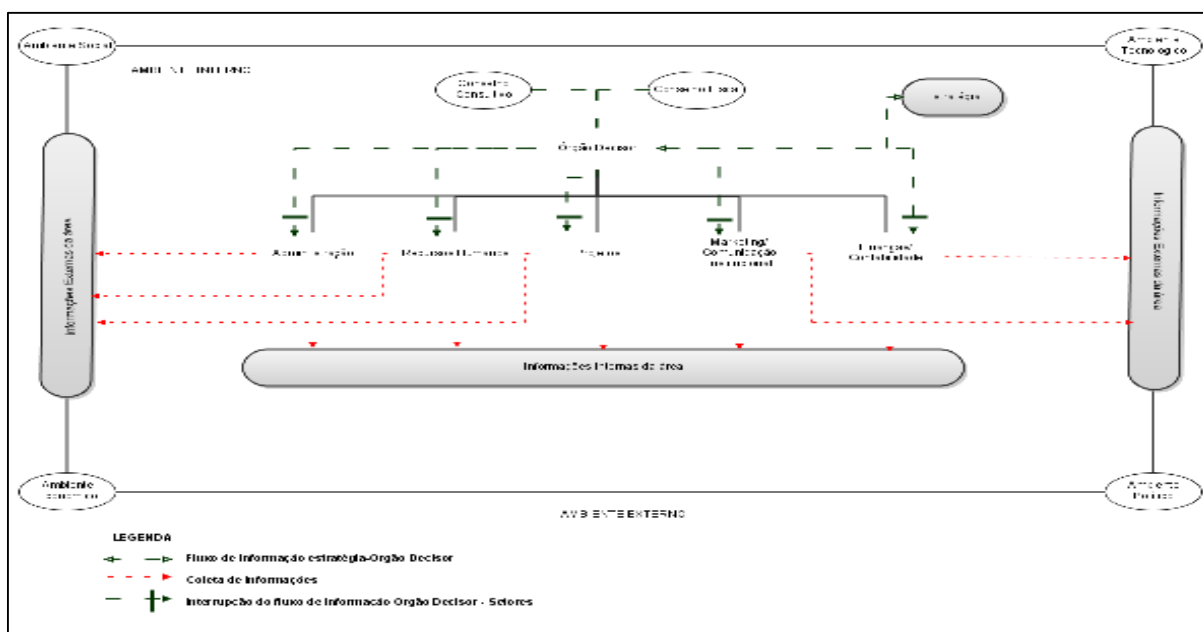


FIGURA 5 – FLUXO DE INFORMAÇÕES PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES.

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa.

Dado o fluxo de informações apresentado na Figura 5 com base na análise dos dados, tem-se que:

- a) as áreas direcionam seus esforços nas buscas de informação sem estarem orientadas aos objetivos estratégicos da organização;
- b) as organizações têm missão, visão e objetivos definidos, porém, não os comunica e/ou utiliza como norteadores para um processo de gerenciamento de informações que possa ser aplicado a todas as áreas;
- c) não há processo definido sobre como identificar, coletar, analisar e disseminar as informações entre os setores.

Mesmo tendo demonstrado preocuparem-se com as informações consideradas importantes para a organização e para as áreas, tanto internas quanto externas e, terem demonstrado serem suscetíveis à Gestão da Informação, as Organizações tiveram dificuldade em descrever e separar as informações internas e externas que consideravam importantes. Este fator fortalece a idéia de que a Inteligência Empresarial pode ser adaptada as organizações do Terceiro Setor como forma de ajudar na definição de que informações são necessárias para sua melhoria e crescimento e, principalmente, orientação da estratégia para adaptar-se às mudanças ocorridas no ambiente externo, de forma a permitir o alcance dos objetivos da organização no longo prazo. Cabe ressaltar neste contexto o papel da Gestão da Informação como processo que sistematizará o relacionamento entre estas informações e a organização como um todo.

A última questão do grupo teve por objetivo apontar se todas as organizações tinham missão, visão e objetivos definidos. Como resultado obteve-se que em 100% dos casos há a declaração destes itens. Como o objetivo da questão era apenas verificar a existência ou não da condição, e devido ao retorno ter correspondido a 100% da amostra, dispensou-se a apresentação em forma de gráfico.

Com base nas análises e nas considerações feitas apresenta-se a proposta de metodologia de Gestão da Informação a seguir.

7 PROPOSTA METODOLÓGICA

A proposta apresentada neste capítulo foi construída com base nos conteúdos apresentados no Capítulo 4, de Literatura Pertinente, e no Capítulo 6, denominado Análise e Discussão dos Resultados.

Pretende-se aqui criar uma metodologia para a Gestão da Informação baseado no conceito de Inteligência Empresarial voltado para as organizações do Terceiro Setor. A metodologia levará em conta o ambiente interno e externo das organizações e sua estrutura hierárquica, envolvendo o Órgão Decisor (seja Presidência, Gerência ou Diretoria) e os Conselhos como principais atores, sendo eles os criadores das demandas de informação. A metodologia é composta de dez etapas, baseadas no ciclo de monitoramento proposto por Moresi (2001) e nos processos de Gestão da Informação apresentados por Tarapanoff (2006). A proposta metodológica é orientada por eixos que são responsáveis pela execução das etapas descritas a seguir.

7.1 Etapas da Proposta

Para um melhor entendimento a proposta foi dividida em processos principais: Processo Estratégico, Processos de Gestão da Informação e Processos de Monitoramento.

A execução do processo estratégico compete Órgão Decisor com apoio dos Conselhos da Organização. O principal objetivo destas áreas é comunicar a todos os setores os objetivos e estratégia da organização, bem como criar metas ou indicadores para orientar as ações dentro das áreas. É papel deste eixo também identificar no ambiente externo (político, econômico, social e tecnológico) as mudanças que afetarão as atividades da organização. Ao perceber tais mudanças, o Órgão Decisor produzirá uma demanda de informação para alguma área específica da organização. Neste momento, a área de Gestão da Informação deverá atuar.

No cenário atual, a área de Comunicação é responsável por distribuir informações de diversos tipos dentro das organizações que foram estudadas. No

entanto, o papel desta área, sob o ponto de vista de outras organizações, não é este, especialmente quando não orientada por meio de processos para tal atividade. Por esta razão, recomenda-se que exista uma área de Informação dentro da organização, capaz de fazer a interface entre a área estratégica e as outras áreas existentes na organização, que são responsáveis pelos processos de monitoramento.

Portanto, o papel da área de Gestão da Informação é aproximar as outras unidades existentes na organização da alta administração por meio da comunicação dos objetivos estratégicos da organização e das demandas de informação geradas por esses. Essa área terá como principal objetivo orientar os processos de monitoramento de informação das outras áreas e executar o gerenciamento da informação a partir das etapas de aquisição, organização, controle, disseminação e uso, configurando-se assim os processos de gestão da informação.

Os processos de monitoramento são de responsabilidade de todas as outras áreas existentes na organização (Finanças, Recursos Humanos, Administração, Projetos e Comunicação Institucional). A essas áreas compete realizar o processo de monitoramento informacional, sob orientação da área de Gestão da Informação.

Abrange monitorar informações do ambiente interno e externo da área. O processo de monitoramento executado pelas áreas deverá ser realizado seguindo-se as etapas: procura por recursos informacionais, seleção dos recursos da informação; identificação dos critérios de monitoração; monitoração e disseminação das informações para a área de Gestão da Informação para que essa decida as ações a serem tomadas.

Embora o processo de monitoramento seja orientado pela área de Gestão da Informação e pelas demandas da Alta Administração, as áreas responsáveis pelo monitoramento podem eventualmente gerar demandas de informação à área de Gestão da Informação. Isso ocorrerá em função da dependência que existe entre as áreas da organização, que necessitam compartilhar entre si informações para questões operacionais.

7.1.1 Processos de Gestão da Informação

As etapas executadas nos Processos de Gestão da Informação dividem-se em: aquisição, organização, controle, disseminação e uso. Cada uma das etapas será descrita abaixo.

- a) aquisição: como se trata de uma área que recebe as demandas de informação tanto da área estratégica quanto das outras áreas, a obtenção da informação se dá de forma passiva. Não caracteriza a obtenção, mas sim o recebimento da demanda ou da informação em resposta a uma demanda criada. A obtenção de forma ativa acontece por meio do processo de monitoramento (destacado nesta metodologia – em azul na figura);
- b) organização: aplicação de critérios definidos pela área de Gestão da Informação para separar a informação adquirida segundo uma lógica;
- c) controle: definição de políticas de acesso a informação. Cabe também definir com base na organização proposta, quais são as áreas que receberão as demanda de informações criadas pela área estratégica;
- d) disseminação: comunicar, dar acesso a informação segundo o controle estabelecido e de acordo com as demandas geradas. A disseminação pode ocorrer nos sentidos: Área de Gestão da Informação para a Área Estratégica e Área de Gestão da Informação para as Àreas do Monitoramento (percorrendo o sentido inverso da obtenção ativa); e,
- e) uso: o Área Gestão da Informação não faz o uso da informação propriamente. O uso é feito pela Área Estratégica e pela Área de Monitoramento. O papel em relação ao uso da informação é de orientação para toda a organização.

7.1.2 Processos de Monitoramento

Os processos de monitoramento, embora seja claro que o monitoramento é uma atividade de Gestão da Informação, compreendem as seguintes atividades:

- a) procura por recursos informacionais: busca os recursos informacionais dentro ou fora da organização conforme orientação estratégica e das necessidades da área. Essa etapa é dependente também da Área de Gestão da Informação;
- b) seleção dos recursos de informação: seleciona dentre os recursos encontrados aqueles que atendem as necessidades de informação e que sejam passíveis de monitoramento;
- c) identificação dos critérios de monitoração: estabelece os critérios para que o monitoramento ocorra. Devem observar as orientações estratégicas dadas pela Área de Gestão da Informação, as metas e indicadores definidos pela Área Estratégica;
- d) monitoramento e disseminação: frequência do monitoramento, formas de execução, registrar mudanças e atualizações. A disseminação se dá em um único sentido: Áreas do Monitoramento para a Área de Gestão da Informação.

7.1.3 Processo Estratégico

A Área Estratégica além de direcionar as ações das outras áreas, insere-se no processo como responsável pela tomada de decisão a partir da informação monitorada e gerida. Diante do que for repassado pelas outras áreas, irá determinar a orientação da estratégia da organização conforme avaliação das mudanças ocorridas e seus possíveis impactos.

Por ser uma metodologia composta de várias etapas, optou-se por criar um esquema (Figura 6) para ilustrar a aplicação do método sugerido, tendo como base a Figura 5.

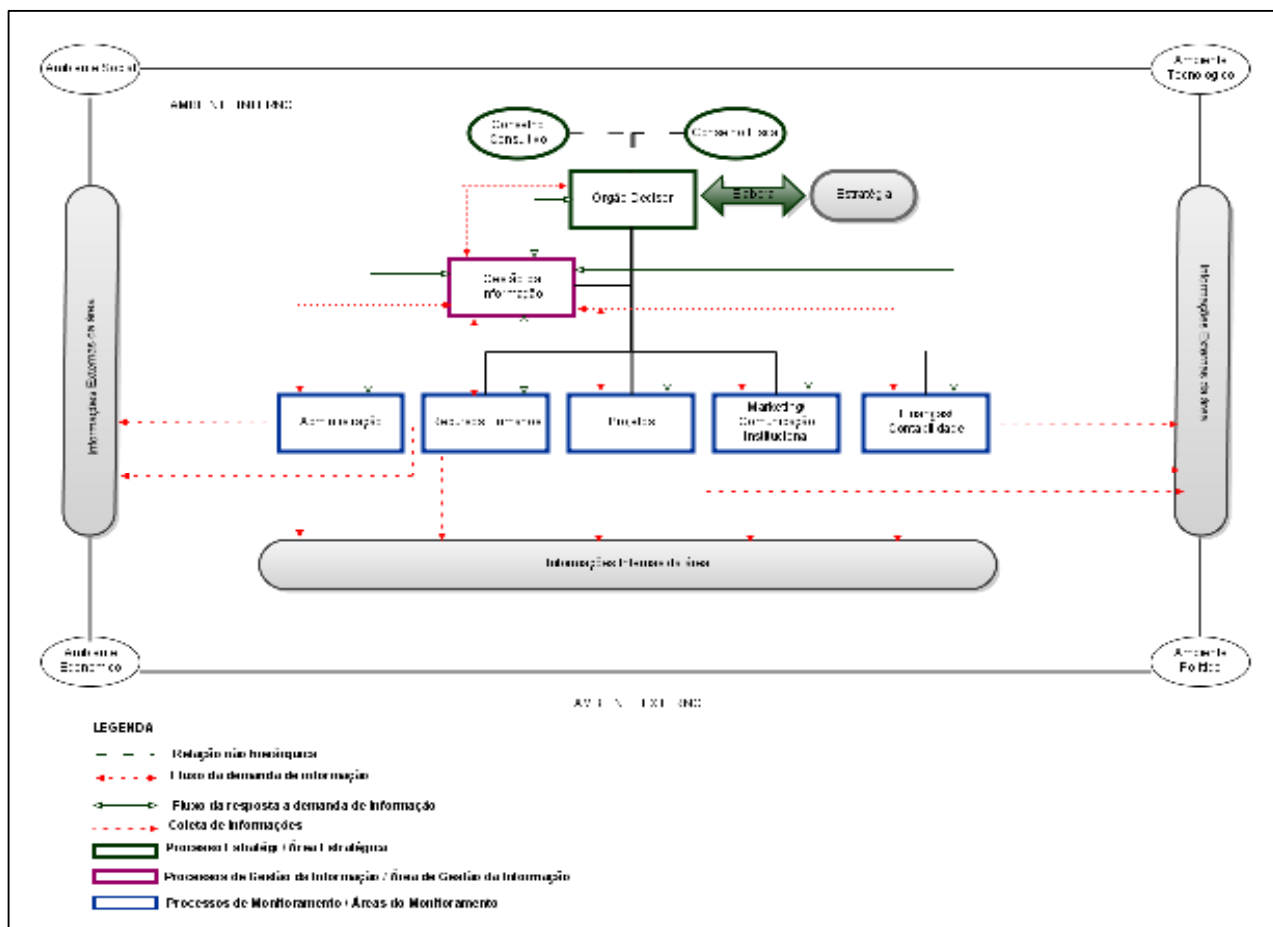


FIGURA 6 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa.

Sobre o esquema da Figura 6, é importante observar que este reflete todas as situações possíveis e aplicáveis à metodologia. No exemplo mostrado considerou-se o fluxo de informações a partir da estratégia definida pela organização, sendo de cima para baixo; o fluxo das demandas de informação, de cima para baixo e de baixo para cima e também da resposta a demanda de informação, nestes mesmos sentidos. O fluxo relativo à comunicação da estratégia fica a cargo da Área de Gestão da Informação situada entre a Área Estratégica e as Áreas do Monitoramento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a elaboração da proposta de metodologia de Gestão da Informação para as organizações do Terceiro Setor foi realizada uma pesquisa exploratória fundamentada em pesquisa bibliográfica, documental e levantamento. O objetivo foi aplicar de forma prática os conceitos relativos à Gestão da Informação e Inteligência Empresarial.

A pesquisa bibliográfica e documental possibilitou o alcance de três dos objetivos específicos da pesquisa. A saber: apresentar o conceito de Terceiro Setor; caracterizar as organizações do Terceiro Setor segundo sua constituição jurídica e temática e apresentar o conceito de Inteligência Empresarial e Gestão da Informação (Capítulo 2).

A partir do levantamento definiu-se a amostra a ser pesquisada. Às organizações que aceitaram participar da pesquisa foi enviado um questionário eletrônico, disponibilizado pela ferramenta Limes, composto de 22 questões. Essas questões foram elaboradas com o propósito de fornecer dados para subsidiar a construção da metodologia declarada no objetivo geral deste trabalho. De posse dos dados fornecidos pelas organizações que responderam o questionário pode-se identificar a estrutura organizacional presente na maioria das organizações pesquisadas, configurando-se como mais um dos objetivos da pesquisa atingidos (Capítulo 2).

Como objetivo geral propôs-se criar uma metodologia, baseada no conceito de Inteligência Empresarial para o gerenciamento de informações, internas e externas, de organizações do 3º Setor levando-se em conta as necessidades informacionais destas organizações e sua estrutura administrativa. Esse propósito só pode ser atingido a partir do cruzamento dos dados levantados no ultimo grupo de questões do questionário, denominado “necessidades de informação”, com o referencial teórico apresentado no trabalho, em especial, os conteúdos sobre os processos de Gestão da Informação e de Monitoramento Informacional.

A metodologia obtida a partir do estudo realizado constitui-se de dez etapas que compreendem os processos de aquisição, organização, controle, disseminação e uso, oriundos da Gestão da Informação e as etapas de monitoramento informacional. Para que tal metodologia pudesse ser aplicada nas organizações foi

preciso compor a metodologia a partir de três processos principais conforme o papel a ser desempenhado dentro da organização. Assim, foram criados o Processo Estratégico, de Gestão da Informação e de Monitoramento Informacional. Cada processo procura representar o papel de cada unidade dentro da organização. Como ficou constatado que as organizações têm pelo menos um Conselho e uma área responsável pelas decisões (Órgão Decisor) foi criado o Processo Estratégico com o objetivo de orientar as ações das outras áreas quanto ao monitoramento de informações, a partir da estratégia da organização.

A Área de Gestão da Informação foi criada com o intuito de sistematizar e orientar os processos de monitoramento de informação bem como executar os processos de gestão da informação. Sua criação foi motivada em função de retirar da área de Comunicação a responsabilidade pela distribuição de todas as informações que fossem de interesse da organização. Essa área centralizará todas as informações geradas dentro da organização e fará a interação entre a área estratégica e do monitoramento direcionando o fluxo das demandas de informação.

Por fim, os Processos de Monitoramento, executado pelas outras áreas presentes na instituição, chamadas de Áreas do Monitoramento, direcionam as atividades de monitoramento informacional. Para a criação desses processos levou-se em conta as informações dadas acerca das necessidades de informação setoriais, o processo de monitoramento já existente nas áreas e a descrição do processo de decisão sobre que informações monitorar. Como em 80% dos casos não havia processo de decisão acerca de que informações monitorar, os processos de monitoramento foram atribuídos as áreas não estratégicas mediante orientação da Área de Gestão da Informação e orientação da Área Estratégica.

Espera-se que a proposta apresentada aqui possa permitir que as organizações do Terceiro Setor lancem mão de métodos e referenciais teóricos que em grande parte são voltados para a necessidade do setor empresarial. Estimula-se que a metodologia seja aplicada, seus resultados e dificuldades monitorados e registrados, para que possa ser aprimorada e adaptada a um número cada vez maior de organizações.

Percebe-se a necessidade de trabalhos futuros que tenham um maior aprofundamento dos estudos relacionados ao uso estratégico da informação no Terceiro Setor e principalmente sobre a existência ou não de concorrência nessa área. Ficam como sugestões para outras pesquisas:

- a) o mapeamento do fluxo das informações em organizações do Terceiro Setor;
- b) estudo sobre o comportamento competitivo do Terceiro Setor;
- c) impacto do uso estratégico da informação por organizações do Terceiro Setor no campo social, econômico, tecnológico e político; e,
- d) a aplicação da metodologia proposta nos níveis tático-administrativos e operacionais.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, R.R. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Data Grama Zero**, v.3, n.6, dez.2002. Disponível em: http://www.dgz.org.br/dez02/Art_03.htm. Acesso em 30 jul. 2009

BASTOS JUNIOR, P.A *et al.* **Sistemas de Inteligência Empresarial aplicado às organizações do Terceiro Setor**: uma tentativa de modelagem. Disponível em: http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a57.pdf. Acesso em 20 jun. 2007.

BRASIL. **Lei nº 91 de 28 de agosto de 1935**. Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade publica. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1930-1949/L0091.htm. Acesso em 10 jun. 2008

BRASIL. **Lei nº 3577 de 04 de julho de 1959**. Isenta da taxa de contribuição de previdência dos institutos e caixas de aposentaria e pensões as entidades de fins filantrópicos e reconhecidas de utilidade pública, cujos membros de suas diretorias não percebem remuneração. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del1572.htm. Acesso em 18 maio 2008.

BRASIL. **Lei nº 9637 de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e absorção de suas atividades por organizações sociais e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm. Acesso em 13 jun. 2008

BRASIL. **Lei nº 9790 de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso em 18 maio 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o código civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm. Acesso em 15 maio 2008.

BRASIL. **Novo Código Civil Brasileiro**. Curitiba: Juruá, 2003.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998

GIFE. **Recursos privados para fins públicos:** as grantmakers brasileiras. São Paulo: Peirópolis, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.** Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/default.shtm>>. Acesso em 15 jul. 2009

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1990

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Editora Atlas, 2007

MIRANDA, R.C. Balanced Scorecard. In: TARAPANOFF, K (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001, p. 227.

MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UNB, 2001, p. 93-109.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v.1, n.3, jul/dez.1996, p 1-5.

ONU. Classificando Organizações Não Lucrativas. In. **Manual Sobre Organizações Não Lucrativas no Sistema de Cotas Nacionais.** Cap. 3, p. 6-10, Nov. 2007. Disponível em: <<http://www.mapa.org.br/conteudo.aspx?pg=21>>. Acesso em 20 jun. 2008.

OROZCO SILVA, E. **Preguntas y respuestas sobre la Inteligencia Empresarial.** Disponível em: <www.sld.cu/galerias/doc/sitios/bmn/1.doc>. Acesso em 15 ago. 2009

PACHECO, C.G; VALENTIM, M.L.P. Tecnologias de informação e comunicação aplicadas à prospecção e monitoramento informacional. In: VALENTIM, M.L.P(Org.). **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2008, p. 129-155.

PALOP, F.; VICENTE, J. M. **Vigilância tecnológica e inteligência competitiva: su potencial para la empresa española**. Valência: Fundación COTEC para la innovación, 1999. Disponível em:
<<http://www.up.univmrs.fr/~wlaglea/unapec/intvci/documents/estudio15.pdf>>
Acesso em 15 ago. 2009.

POJUAN DANTE, G. **Gestion de informacion en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: Universidad de Chile, 1998.

RESENDE, T. de A. **Terceiro Setor, ONGs e Institutos**. 2003. Disponível em:
<<http://www.rits.org.br>>. Acesso em 10 jun. de 2008.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 106-124, maio/jun. 1993.

SILVA, E.L; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Disponível em:
<<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2009.

SILVERIA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001, p. 209.

TARAPANOFF, K (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT: UNESCO, 2006.

WIKIPEDIA. **Gestão da Qualidade Total**. 2009. Disponível em: <
[pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_da_qualidade_total](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade_total)>. Acesso em 08 dez. 2009.

WIKIPÉDIA. **Welfare State**.2009. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Estado_de_bem-estar_social>. Acesso em 08 dez. 2009.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA SOBRE TERCEIRO SETOR

Pesquisa Sobre Terceiro Setor

0% 100%

Português (do Brasil) v

Identificação

As questões pertencentes ao grupo Identificação tem por objetivo dar uma visão geral sobre a organização que participante da pesquisa. Identificar número de empregados, área de atuação, classificação jurídica. Pretende-se obter o perfil da instituição que está colaborando com a pesquisa.

*** 1. Nome da Organização em que trabalha?**

*** 2. Cargo que ocupa na Instituição.**

*** 3. Em que categoria sua instituição se enquadra?**

Escolha a(s) que mais se adequem(m)

☐ Associação
 ☐ Fundação
 ☐ Instituto
 ☐ Outros:

? Resposta Múltipla

*** 4. Se sua Instituição possui alguma titulação, por favor, marque de acordo com as opções abaixo:**

Escolha a(s) que mais se adequem(m)

☐ Declaração de Utilidade Pública
 ☐ Entidade Filantrópica
 ☐ Organização Social
 ☐ OSCIP
 ☐ Nenhuma das Anteriores

? Resposta Múltipla

*** 5. Em que grupo de atuação sua instituição se enquadra?**

Escolha a(s) que mais se adequem(m)

☐ Saúde
 ☐ Educação e Pesquisa
 ☐ Cultura e Recreação
 ☐ Assistência e Promoção Social
 ☐ Meio Ambiente
 ☐ Desenvolvimento e Moradia
 ☐ Serviços Legais, Defesa de Direitos e Organizações Políticas
 ☐ Intermediárias filantrópicas e de promoção de ações voluntárias
 ☐ Internacional
 ☐ Religião
 ☐ Associações Profissionais, de Classes e Sindicatos
 ☐ Outros:

? Resposta Múltipla

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

Pesquisa Sobre Terceiro Setor	
0% <div></div> 100%	
Português (do Brasil) ▼	
Estrutura Organizacional	
Conhecer a estrutura organizacional da instituição. Organograma, relacionamento entre as áreas e o papel desempenhado por cada uma levando-se em conta os objetivos da instituição.	
*6.Quantos funcionários trabalham em sua organização?	
<input type="text"/>	
<i>Apenas números serão aceitas nesse campo.</i>	
? Resposta Única	
*7.Pensando na estrutura (organograma), que áreas existem em sua organização?	
Escolha a(s) que mais se adequem(m)	
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	
<input type="checkbox"/> Administrativo	
<input type="checkbox"/> Marketing/Comunicação	
<input type="checkbox"/> Captação de Recursos	
<input type="checkbox"/> Finanças/Contabilidade	
<input type="checkbox"/> Jurídica	
<input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação/Sistemas de Informação	
<input type="checkbox"/> Projetos	
<input type="checkbox"/> Comercial	
<input type="checkbox"/> Pesquisa	
? Resposta Múltipla	
*8.Sua instituição possui algum tipo de Conselho?	
Escolha um das seguintes respostas:	
<input checked="" type="radio"/> Sim	
<input type="radio"/> Não	
? Resposta Única	

***9.Especifique o tipo Conselho existente em sua instituição.**

Escolha a(s) que mais se adeque(m)

- ☐ Consultivo
- ☐ Administrativo
- ☐ Fiscal

? Resposta Múltipla

***10.No total, quantos são os membros do conselho?**

Escolha um das seguintes respostas:

- ☐ Até 10 membros
- ☐ De 11 as 20 membros
- ☐ Acima de 20 Membros

? Resposta Única

***11.Indique sobre que questões o Conselho costuma deliberar?**

Escolha a(s) que mais se adeque(m)

- ☐ Sobre Recursos Humanos / Administrativo
- ☐ Financeiras (captação de Recursos) / Contabilidade
- ☐ Sobre Tecnologia da Informação
- ☐ Sobre Concorrência
- ☐ Questões Jurídicas
- ☐ Sobre Marketing / Comunicação Institucional
- ☐ Sobre Planejamento Estratégico/Projetos
- ☐ Questões Operacionais (do dia-a-dia)
- ☐ Outros:

? Resposta Múltipla

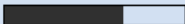
[Continuar mais tarde](#)

[<< Anterior](#)

[Próximo >>](#)

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

Pesquisa Sobre Terceiro Setor

0%  100%

Português (do Brasil) ▼

Necessidades de Informação da Organização

Levantar as necessidades de informações das organizações do Terceiro Setor bem como identificar seu comportamento frente ao tratamento da informação externa e interna.

*** 12. Que tipo de informações são consideradas importantes para as atividades que a organização propoe?**

Tecnológico	<input type="text"/>
Competitivo	<input type="text"/>
Político	<input type="text"/>
Econômico	<input type="text"/>
Social	<input type="text"/>
Comercial	<input type="text"/>
Outros	<input type="text"/>

? Indique dentro de cada tipo qual informação é importante. Resposta Múltipla

*** 13. Sua organização costuma monitorar as informações que considera importante para o exercício de suas atividades?**

☐ Sim ☐ Não

? Resposta Única

*** 14. Como são definidas as informações consideradas importantes?**

? Por favor, descreva o processo.

*** 15. Dentro da instituição existe alguma área responsável por distribuir informações de diversos tipos para os outros setores?**

☐ Sim ☐ Não

? Resposta Única

*** 19. De acordo com as áreas existentes em sua organização, aponte que tipo de informações julga importante saber para o sucesso de cada área e da organização como um todo.**

Recursos Humanos	<input type="text"/>
Administrativo	<input type="text"/>
Marketing/Comunicação Institucional	<input type="text"/>
Captação de Recursos	<input type="text"/>
Finanças/Contabilidade	<input type="text"/>
Projetos	<input type="text"/>
TI	<input type="text"/>
Jurídica	<input type="text"/>
Comercial	<input type="text"/>
Pesquisa	<input type="text"/>

? Considere o Ambiente Externo à organização. Resposta Múltipla
Para as áreas que não existem em sua organização preencha "Não se aplica"

*** 20. De acordo com as áreas existentes em sua organização, aponte que tipo de informações julga importante saber para o sucesso de cada área e da organização como um todo.**

Recursos Humanos	<input type="text"/>
Administrativo	<input type="text"/>
Marketing/Comunicação Institucional	<input type="text"/>
Captação de Recursos	<input type="text"/>
Finanças/Contabilidade	<input type="text"/>
Projetos	<input type="text"/>
TI	<input type="text"/>
Jurídica	<input type="text"/>
Comercial	<input type="text"/>
Pesquisa	<input type="text"/>

? Considere o Ambiente Interno à organização. Resposta Múltipla
Para as áreas que não existem em sua organização preencha "Não se aplica"

*** 21. Qual a missão, visão e objetivos da organização onde atua?**

22. Caso queira, utilize este espaço para incluir outras informações que julgue importante.

[Continuar mais tarde](#)

[<< Anterior](#)

[Enviar](#)

[\[Sair e limpar questionário\]](#)